

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**За освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему: «Організація транспортно-експедиційної діяльності підприємства»

Виконала студентка 4-го курсу, групи УЛ-61
Яна Олександрівна ЛЕВУС

(підпис)

Керівник доцентка кафедри менеджменту:
к.е.н., доц. Інна Іванівна НАГОРНА

(підпис)

Рецензент доцентка кафедри міжнародної економіки:
к.е.н., доц. Наталія Олександрівна ЧЕРНЕНКО

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань
студент(ка) _____

(підпис)

Київ – 2020 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

За освітньо-професійною програмою **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Логістика»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

На дипломну роботу студентці

Яні Олександрівні ЛЕВУС

1. Тема роботи: «Організація транспортно-експедиційної діяльності підприємства»

керівник роботи к.е.н., доц. Нагорна І.І.

затверджені наказом по університету від 06.04.2020р. № 955-с

2. Термін подання студентом роботи 08.06.2020р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток ТОВ «Рабен України», фінансова звітність підприємства фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2017-2019рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2017-2019 рр.; статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства;
- розкрити показники ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства;
- розглянути ризики у транспортно-експедиційній діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

- охарактеризувати транспортно-експедиційну діяльність підприємства;
- здійснити оцінку техніко-експлуатаційних та фінансових показників підприємства;
- проаналізувати загрози в транспортно-експедиційній діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- запропонувати шляхи удосконалення діяльності транспортно-експедиційної діяльності підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Актуальність дослідження.
2. ТОВ «Рабен Україна».
3. Техніко-експлуатаційні показники підприємства.
4. Фінансові показники.
5. Загальна структура собівартості послуг.
6. Оцінка структури і важливості ризиків.
7. Проект з удосконалення діяльності.
8. Оцінка варіантів транспортних засобів.
9. Вибір оптимального автопоїзда.
10. Оцінка витрат проекту.
11. Розрахунок економічного ефекту.
12. Оцінка доцільності проекту.

6. Дата видачі завдання:

«18» жовтня 2019 р

Календарний план

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства	18.10.2019 – 01.12.2019	виконано
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства	02.12.2019 – 01.02.2020	виконано
3.	Аналіз транспортно-експедиційної діяльності підприємства	02.02.2020 – 27.02.2020	виконано
4.	Діагностика техніко-експлуатаційних та фінансових показників підприємства	28.02.2020 – 22.03.2020	виконано
5.	Аналіз ризиків у транспортно-експедиційній діяльності підприємства	23.03.2020 – 20.04.2020	виконано
6.	Розроблення проекту з удосконалення транспортно-експедиційної діяльності підприємства	21.04.2020 – 07.05.2020	виконано
7.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	08.05.2020 – 25.05.2020	виконано
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2020 – 30.05.2020	виконано

Студент

_____ Яна ЛЕВУС
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Інна НАГОРНА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Організація транспортно-експедиційної діяльності підприємства» містить 100 сторінок, 26 таблиць, 20 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Метою роботи є аналіз, обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні положення стосовно удосконалення транспортно-експедиційної діяльності компанії в сучасних умовах.

База дослідження – ТОВ «Рабен Україна».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснено при застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: статистичний аналіз, порівняльний аналіз, економічний аналіз – для дослідження стану підприємства та його динаміки, систематизація та узагальнення, SWOT-аналіз та метод «мозкового штурму». У процесі досліджень було використано інформаційні технології: Microsoft Excel.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено та запропоновано проект, що передбачає розширення власного парку транспортних засобів підприємства, з метою зменшення рівня впливу ризиків, пов'язаних із залученням до роботи підрядників – сторонніх транспортних компаній. Це також забезпечить оптимізацію витрат компанії – економічний ефект складе 6314,68 тис.грн щорічної економії. Також запропонована система критеріїв для вибору перевізника, що теж орієнтована на скорочення рівня впливу ризиків на ефективність діяльності підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Отримані результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами логістичної галузі, для оптимізації витрат на логістичне обслуговування, зокрема

і «Рабен Україна», скорочення рівня впливу ризиків та розширення обсягів діяльності.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Рабен Україна», де було визнано ефективність їх практичного застосування.

Ключові слова: транспортно-експедиційна діяльність, ризики, ефективність, логістичне обслуговування

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 100 pages, 26 tables, 20 drawings, 2 attachments. The bibliography list includes 30 items.

The purpose of the work is the analysis, substantiation and development of practical recommendations for improving the organization of transport and forwarding activities of the enterprise.

The object of research is the process of organizing the transport and forwarding activities of the enterprise.

The subject of research is the theoretical aspects and practical provisions for improving the freight forwarding activities of the company in modern conditions.

The base of the study is Raben Ukraine LLC.

Research methods. Thesis of the first (bachelor's) level of higher education was carried out using general and special research methods: statistical analysis, comparative analysis, economic analysis - to study the state of the enterprise and its dynamics, systematization and generalization, SWOT-analysis and "brainstorming". Information technology which was used for the research: Microsoft Excel.

Results of work. Based on the results of the study, a project, which was proposed, provides for the expansion of its own fleet of vehicles, in order to reduce the impact of risks associated with the involvement of contractors - third-party transport companies. It can also optimize the company's costs - the economic effect will be 6314.68 thousand UAH. A system of criteria for carrier selection is also proposed, and is focused on reducing the level of risk impact on the efficiency of the enterprise.

Recommendations about the usage and application of the results of work. The results of the study can be used by domestic enterprises of the logistics industry to optimize the cost of logistics services, in particular LLC "Raben Ukraine", reduce the level of risk and expand the scope of activities.

The results of research implementation. The proposals developed in the thesis were presented to the management of Raben Ukraine LLC, where the effectiveness of their practical application was recognized.

Key words: *transport and forwarding activity, risks, efficiency, logistic service*

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТЕД – транспортно-експедиційна діяльність.

ТЕП – транспортно-експедиційні послуги.

ТЗ – транспортний засіб.

ТЕО – транспортно-експедиційне обслуговування.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1 Сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства	13
1.2 Показники ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства	20
1.3 Ризики у транспортно-експедиційній діяльності підприємства.....	25
Висновки до розділу	31
2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА».....	33
2.1 Загальна характеристика транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «Рабен Україна»	33
2.2 Оцінка техніко-експлуатаційних та фінансових показників ТОВ «Рабен Україна»	45
2.3 Аналіз загроз в транспортно-експедиційній діяльності ТОВ «Рабен Україна».....	56
Висновки до розділу	69
3 ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА».....	70
3.1 Шляхи удосконалення діяльності транспортно-експедиційної діяльності підприємства	70
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів ..	77
Висновки до розділу	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
Додаток А	96
Додаток Б	100

ВСТУП

Транспорт - це одна з найкрупніших галузей господарства, що впливає на всі сфери діяльності людини та розвитку суспільства в цілому. Також транспорт - це одна зі сфер, що характеризується підвищеним ступенем техногенності, технічної забезпеченості та має стратегічне значення для забезпечення життєдіяльності людей та держави.

В сучасних умовах глобалізації підвищення ефективності доставки вантажів входить в пріоритетні напрями скорочення витрат промислових організацій, торгівлі та сфери послуг. Тому останнім часом явно намітилася тенденція виділення транспортно-експедиційної діяльності в окрему самостійну галузь транспортного комплексу.

Таке виокремлення потребує більш детального дослідження транспортно-експедиційних підприємств, як учасників ринку логістичних послуг, адже виникає потреба зосередження уваги на визначенні чинників, що сприяють динамічному розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Проблеми та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємств були розглянуті у великій кількості публікацій вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців популярні праці Є. Нагорного, А. Артеменко, Д. Іванова, О. Левченка, В. Наумова. Серед зарубіжних же праць значний інтерес становлять роботи авторства Д. Койла, Д. Купера, К. Вінстона, Л. Елрама.

Науковцями розглянуто передумови виокремлення транспортно-експедиційної діяльності в окрему галузь транспортного комплексу, умови розвитку таких підприємств та шляхи їх трансформації до сучасного стану. Також оцінено ефективність їх діяльності та передумови формування стратегії їх розвитку. Паралельно з тим, ключовим напрямком дослідження є визначення факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємства та вплив на них з метою оптимізації діяльності.

Актуальність наведених проблем у сучасному ринку транспортно-експедиційних послуг та необхідність більш глибокого дослідження і визначили

вибір теми та цільову спрямованість цього дипломного дослідження

Метою дипломної роботи є аналіз, обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Відповідно до зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні задачі:

- розглянуто сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства;
- проаналізовано показники ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства;
- охарактеризовано ризики у транспортно-експедиційній діяльності підприємства;
- розглянуто загальну характеристику транспортно-експедиційної діяльності дослідного підприємства;
- здійснено оцінку техніко-експлуатаційних та фінансових показників ТОВ «Рабен Україна».
- проаналізовано загрози в транспортно-експедиційній діяльності ТОВ «Рабен Україна».
- розроблено шляхи удосконалення діяльності транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «Рабен Україна»;
- надано економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні положення стосовно удосконалення транспортно-експедиційної діяльності компанії в сучасних умовах.

База дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна». Юридична адреса: Україна, 07442, Київська область, Броварський район, смт. Велика Димерка, вулиця Броварська, 150.

Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок вітчизняних і закордонних вчених і спеціалістів у сфері логістичної діяльності і обслуговування.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи досліджень як статистичний аналіз, порівняльний аналіз, економічний аналіз – для дослідження стану підприємства та його динаміки, систематизація та узагальнення, SWOT-аналіз та метод «мозкового штурму». У процесі досліджень було використано інформаційні технології: Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження стали: фінансова звітність ТОВ «Рабен Україна», внутрішні документи підприємства, закони України, публікації Міністерства Фінансів України, наукові публікації та інтернет-ресурси.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в системі удосконалення транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «Рабен Україна». Це дозволить підприємству оптимізувати власні техніко-експлуатаційні показники, збільшити прибуток у перспективі та забезпечити передумови посилення конкурентноспроможності підприємства на ринку логістичних послуг.

Публікації. Результати дослідження організації транспортно-експедиційної діяльності доповідались на I Міжнародній науково-практичній конференції "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи" (м. Київ, 2020 р.). За результатами досліджень опубліковано тези доповіді: Левус Я. О., Нагорна І. І. Особливості організації транспортно-експедиційної діяльності в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей..* С. 214-215. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201241>

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства

У даний час досить перспективним видом послуг є сфера вантажних перевезень і пов'язана з нею транспортна експедиція. Сучасні вимоги вантажовласників, високий рівень конкуренції і взаємини з зовнішнім середовищем змушують компанії транспортної галузі до пошуку нових інструментів і шляхів розвитку, використання нових підходів для залучення і утримання клієнтів. Останнім часом ця проблема стає все більш актуальною.

Потреба в розвитку ринку транспортно-експедиційних послуг очевидна. Не тільки рівень витрат, але і якість пропонованих послуг (навіть базових) не відповідає поточним потребам компаній і задачам розвитку країни. Це і визначило предмет цього дослідження.

Наразі, враховуючи тенденцію до глобалізації світової економіки, збільшення ефективності вантажних перевезень входить в пріоритетні напрямки розвитку та оптимізації витрат промислових підприємств, компаній сфер торгівлі і послуг, та ін.[1, с.112]

Послуги, що надають експедиційні компанії – це не просто фізична доставка вантажу з одного пункту в інший, а цілий комплекс дій та операцій, ціль яких – забезпечення якісного перевезення по самій економічній, безпечній та швидкій схемі.

Транспортно-експедиційна діяльність (ТЕД) - діяльність в логістичній галузі, що охоплює весь комплекс операцій і послуг з доставкою товару від виробника продукції до споживача. В міжнародній практиці під ТЕД мається на увазі особливий тип спеціалізованої діяльності з організації доставки вантажів і виконання супутніх цьому послуг, здійснюваної експедитором для вантажовласника по договору, який передбачає експедиторську винагороду (комісію). Одним з основних завдань ТЕД в сучасних умовах є пошук найбільш

ефективного для замовника варіанта доставки вантажу, використовуючи один вид транспорту, чи комбінацію різних.

Питання організації процесу транспортування та логістичних послуг досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, тому з роками тлумачення поняття транспортно-експедиційної діяльності зазнавало метаморфоз. З розвитком наукоємних галузей, індустрії машинобудування у сфері транспорту та світової торгівлі, в нього вкладали дещо різний зміст. Прослідкувати тенденцію зміни можемо з табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Динаміка зміни поняття транспортно-експедиційної діяльності

Рік	Автор	Поняття
1960	Гоберман І.М.	«Весь комплекс допоміжних операцій, пов'язаних із процесом переміщення вантажу, що містить всі проміжні операції з моменту приймання вантажу до моменту здачі його одержувачу». [2, с. 24]
1975	Афанасьєв Л.Л.	«Комплекс додаткових операцій, пов'язаних з перевезенням вантажів різними видами транспорту, виконанням навантажувально-розвантажувальних робіт, короткостроковим і тривалим складським зберіганням вантажів, спостереженням за рухом вантажів, страхуванням вантажів і оформленням різних документів». [3, с. 35]
1986	Тульчинский Л.І.	«Вид платних послуг, пов'язаних із перевезенням і експедируванням вантажів, а також послуг, що супроводжують переміщення пасажирів». [4, с. 5]
1991	Гараніна Л.І.	«Повний цикл перевезення вантажів з пункту відправки до пункту здачі»[5, с.2]
2002	Нагорний Є.В.	«Процес надання експедиторських послуг відправникам вантажу й вантажоодержувачам згідно з договором транспортної експедиції за встановленими нормами». [6, с.2]
2005	Флорова А.Т.	«Основна сукупність операцій та допоміжних рішень в питаннях транспортування та експедитування товару від відправника до дорученого одержувача»[7, с.3].
2010	Ревуцька Т.В.	«Вид підприємницької діяльності, що виконується в інтересах вантажовласника та пов'язаний з належним виконанням договору перевезення й супутніх операцій, а також із забезпеченням комерційного завантаження притягнутого для перевезення транспорту». [8, с.2]

Джерело: складено автором

З вищенаведеної таблиці можемо зробити висновок, що поняття ТЕД поступово трансформувалось із процесу надання додаткових послуг у повноцінну окрему галузь ведення підприємницької діяльності.

Основні визначення ТЕД:

Експедитор - сторона договору транспортної експедиції, організує і надає транспортно-експедиційні послуги (ТЕП).

Вантажовідправник - споживач ТЕП, уповноважений за договором транспортної експедиції на передачу вантажу експедитору.

Вантажоодержувач - споживач ТЕП, уповноважений за договором транспортної експедиції на прийом вантажу від експедитора.

Перевізник - сторона договору перевезення, яка зобов'язується доставити ввірений йому вантаж в пункт призначення і видати його вантажоодержувачу або передати іншій транспортній організації.

Доставка вантажу - процес переміщення вантажу від відправника до вантажоодержувача з виконанням певних умов, пов'язаних зі строками, режимами, збереженням, тощо. Ці умови традиційно описуються в договорі транспортного експедування.

Перевезення вантажу - це переміщення вантажу певним транспортним засобом (ТЗ) від пункту відправлення до пункту призначення. ТЕД тісно пов'язана з перевізними процесами і тими технологіями, які використовуються для доставки вантажу.

Транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО) – це діяльність спеціалізованих організацій, спрямованих на забезпечення належної доставки вантажу і виконання будь-яких послуг, пов'язаних з підготовкою вантажу до перевезення, виконання перевезення і його зберігання. Така діяльність виконується за дорученням вантажовідправника або вантажоодержувача і включає в себе виконання транспортно-експедиційних операцій і послуг.

Транспортно-експедиційна операція - елементарна, періодично повторювана дія, що забезпечує ТЕО. [9, с. 4]

Під експедиційною діяльністю варто розуміти не тільки сам момент

фізичного переміщення вантажу, а й супутні перевізному процесу операції чи роботи, що часто пов'язані з складуванням, зберіганням, упаковкою, навантажувально-вивантажувальними роботами, консультаційною діяльністю у сфері оформлення товаросупровідних документів(особливо у контексті міжнародних перевезень), митним оформленням, тощо.

Усі вищенаведені функції можуть виконуватися експедитором незалежно від виду транспорту, характеру вантажу, типу пакування, маршруту слідування та митного режиму, якщо вантаж ввозиться чи вивозиться за межі країни.

Загальні функції експедиційної компанії в загальному процесі транспортного обслуговування клієнтів через послідовність виконуваних при доставці вантажів операцій, зображено на рис. 1.1.

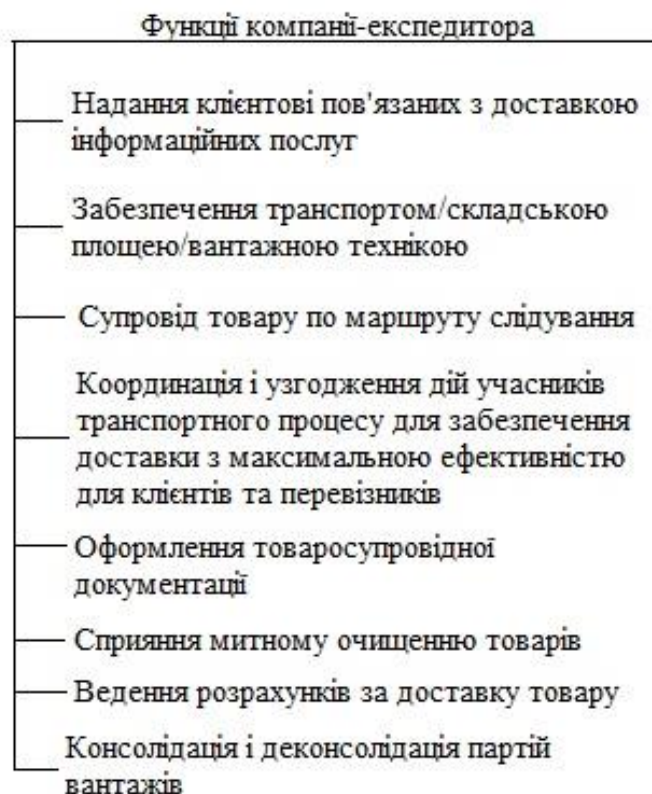


Рисунок 1.1 – Загальні функції компанії-експедитора

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 38]

Отже бачимо, що функції деякою мірою порівнюються з основними обов'язками експедитора. Також, на практиці, види конкретних експедиційних послуг ототожнюються з певним набором операцій, що можуть бути запропоновані клієнтові як окремий продукт експедиційного обслуговування.

Функції експедитора з часом не трансформуються і є сталими, в той час як види послуг інколи здатні до динамічного перетворення під впливом кон'юнктури загального транспортного ринку, політичних, економічних, соціальних чинників зовнішнього середовища, тощо. [10, с.2]

Загальною тенденцією в сучасній сфері експедиційного обслуговування у світі є інтеграція різних національних транспортних систем у одну загальну загальносвітову. В таких умовах доставку вантажів стараються здійснювати переважно користуючись системою "від дверей до дверей" в режимі "точно в термін" на будь-якій адресі, на чому зараз і зосереджена основна діяльність транспортно-експедиційних фірм у різних країнах.

Сучасний міжнародний досвід свідчить, що без розвиненої мережі транспортно-експедиційних підприємств різних форм власності сформувати повноцінний ринок транспортних послуг і забезпечити високу якість логістичного обслуговування вкрай складно, а то і неможливо.[11, с.24]

Експедиційні підприємства за кордоном варіюються та можуть бути як малими підприємствами (зі штатом до 10 чоловік), діяльність яких можна організувати без великих початкових капіталовкладень, так і великими, з числом працюючих близько 2-х тисяч більш співробітників при наявності розгалуженої мережі філій по всьому світу.

Вони можуть бути самостійними суб'єктами, або ж входити до складу крупних залізничних, автомобільних і суднових транспортних компаній, будучи їх філіями. Крім того, такі компанії на Заході підрозділяються на міжнародні і внутрішні, хоча їхня діяльність у дійсності тісно переплітається. Але в ряді країн фірми строго спеціалізуються тільки на одному з видів перевезень (міжнародних чи внутрішніх). Транспортно-експедиційне підприємство може мати, власний рухомий склад або ж по мірі потреби залучати транспортні засоби великих автомобільних, залізничних і суднових компаній, приватних власників шляхом підписання з ними договору. В Україні, як і за кордоном велика частина транспортно-експедиційних служб знаходиться у приватній власності окремих компаній чи обличь і лише незначна – у державній власності. Великі

транспортно-експедиційні компанії, що є акціонерними товариствами, можуть бути змішаними, тобто певна частка власності акціонерного товариства є приватною, а інша частка - державною чи муніципальною. [11, с.25]

Суттю діяльності транспортно-експедиційних компаній є надання перш за все якісних логістичних послуг. Таке обслуговування визначається як діяльність компаній, що пов'язана з процесом переміщення вантажу територіально з наданням послуг навантаження/розвантаження, страхування та послуг зберігання. Побічною частиною процесу обслуговування клієнта є експедиційне обслуговування. Воно визначає перелік додаткових робіт та дій, без яких перевезення не може бути почате та завершено. При експедиційному обслуговуванні клієнта надаються послуги комерційно-правового, фінансового та інформаційно-консультаційного характеру. Розглядаючи ринок транспортно-експедиційних послуг, необхідно виділити його основні суб'єкти. Суб'єкт - носій предметно-практичної діяльності і пізнання, джерело активності, спрямованої на об'єкт. Суб'єктів ТЕД можна розділити на три основні групи: державні органи, споживачі послуг та організації, які надають послуги в процесі доставки вантажу[9, с.8]. Докладніше цю структуру і зв'язки між ними зображено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Класифікація суб'єктів експедиційної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [9, с.9]

Державні органи у досліджуваній діяльності відіграють регулюючу та контролюючу роль. Експедиційна діяльність керується чинним законодавством країни та зазнає впливу від нього. Зокрема, законодавчі норми регулюють не тільки процес ведення діяльності, а й визначають норми для перевезень вантажів різного характеру. Споживачами послуг варто назвати прямих партнерів компанії-експедитора. Це традиційно вантажовласники, вантажоодержувачі та інші посередники у наданні транспортних послуг.

ТЕД як діяльність базується на системі послуг, які необхідні для доставки вантажу. За ознакою взаємозв'язку з основною діяльністю транспортної організації транспортно-експедиційні послуги розподіляють на транспортувальні і нетранспортувальні, за видом споживача - на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх відносяться транспортно-експедиційні послуги, що надаються не транспортним організаціям, до внутрішніх – ті що надають транспортним організаціям. По характеру діяльності послуги ділять на технологічні, інформаційні, комерційні, сервісні та організаційні. Схематично класифікацію зображено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Класифікація послуг транспортно-експедиційної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [6, с.15]

Докладніше розберемо послуги за характером діяльності та визначимо, які операції до них відносяться.

Технологічні послуги в свою чергу включають навантажувально-розвантажувальні роботи, пакування, маркування, пломбування, зважування, зберігання вантажу, тощо. З боку транспортування – супровід вантажу, перевірка відповідності транспортного засобу та документів вимогам законодавства та міжнародних стандартів. Зі сторони прийому/передачі вантажу – оформлення документації.

Інформаційні послуги включають надання консалтингових послуг, надання інформації про стан, місцезнаходження вантажу та деталі транспортування, виконання рекламних функцій.

В комерційні ж послуги зазвичай входить виконання взаєморозрахунків з перевізниками від імені відправника вантажу, або ж його одержувача, ведення фінансової та операційної звітності, продаж клієнту тари чи пакування, продаж вантажу, що було неможливо доставити, виконання функцій комерційного посередника між виробниками та споживачами, надання в оренду техніки, тощо.

1.2 Показники ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства

Збільшення ефективності виробництва характеризується більш комплексною відповідністю потребам суспільства, у зв'язку з чим головним показником високої ефективності у виробництві постає виготовлення продукції у вираженні характеристики її якостей та властивостей. Продукція транспортно-експедиційної системи в даному випадку – це фізичне переміщення вантажів.

Отже, логічно постає потреба виділення окремих факторів, які впливають на рівень ефективності транспортної системи в цілому. Наведена на рис. 1 класифікація наглядно показує рівень залежності ефективності від всіх чинників та дозволяє відслідкувати вплив на загальний рівень ефективності як окремих факторів так і їх в індивідуальній оцінці.

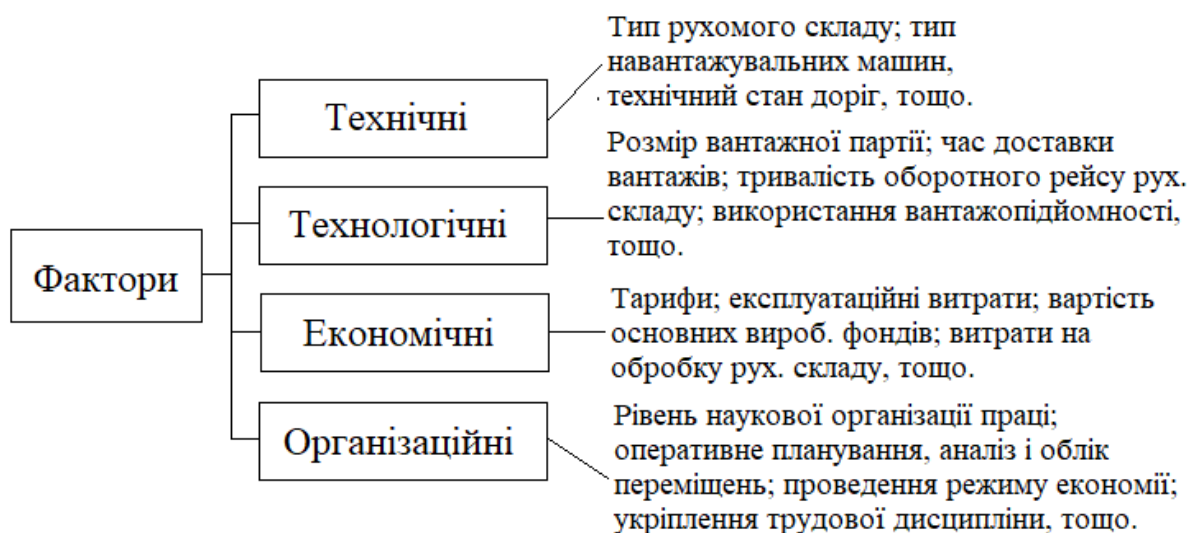


Рисунок 1.4 - Фактори, що впливають на ефективність транспортно-експедиційної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [12, с.2]

Сутність проблеми збільшення ефективності транспортно-експедиційної діяльності полягає у тому, що на кожну одиницю витрат (трудових, матеріальних або фінансових) має припадати максимально збільшений обсяг прибутку. Виходячи з цього, основним критерієм ефективності діяльності є зростання продуктивності праці.

Кількісне значення та якісний зміст критерію визначається у показниках ефективності виробничо-господарської та логістичної діяльності підприємства. Визначаючи систему окремих показників ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії доцільно притримуватись основних принципів [13, с.15]:

- Наявність взаємозв'язку критерію та системи визначених показників ефективності;
- Відображення ефективності застосування всіх наявних ресурсів та можливостей;
- Використання показників ефективності для управління різними ланками діяльності організації
- Виконання провідними показниками стимулюючі функції в процесі застосування резервів зростання ефективності діяльності [13, с.15].

Система загальних показників ефективності експедиційної діяльності

підприємства має включати декілька груп. Це узагальнюючі показники діяльності, показники використання персоналу, показники ефективності використання фінансових коштів.

Окремі види активності можуть виділятися не тільки різними результатами та ефектами діяльності підприємства, але й використовуються при розрахунках. Використані ресурси - це сукупність праці, споживані ресурси - це витрати на виробництво продукції надання послуг зв'язку з цим на практиці ведення діяльності. Потрібно виділяти активність застосовуваних і споживаних ресурсів як специфічну форму прояву загальної активності діяльності.

Узагальнюючими показниками активності використаних ресурсів може бути показник витрат на одиницю окремої послуги, що характеризує рівень поточної собівартості. До собівартості продукції використані ресурси входять у статтях оплати праці, амортизації та матеріальних витрат.

Серед узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства виокремлюють перш за все відносний рівень відповідності потребам ринку. Він визначається відношенням фактичного обсягу надання послуг до виявленого попиту споживачів. До важливих загальних показників ефективності діяльності належить ще частка приросту об'єму послуг за рахунок посилення функціонування підприємства.

Система загальних показників ефективності експедиційної діяльності підприємства має включати декілька груп. Це узагальнюючі показники діяльності, показники використання персоналу, показники ефективності використання фінансових коштів.

Окремі види активності можуть виділятися не тільки різними результатами та ефектами діяльності підприємства, але й використовуються при розрахунках. Використані ресурси - це сукупність праці, споживані ресурси - це витрати на виробництво продукції надання послуг зв'язку з цим на практиці ведення діяльності. Потрібно виділяти активність застосовуваних і споживаних ресурсів як специфічну форму прояву загальної активності діяльності.

Узагальнюючими показниками активності використаних ресурсів може

бути показник витрат на одиницю окремої послуги, що характеризує рівень поточної собівартості. До собівартості продукції використані ресурси входять у статтях оплати праці, амортизації та матеріальних витрат.

Серед узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства виокремлюють перш за все відносний рівень відповідності потребам ринку. Він визначається відношенням фактичного обсягу надання послуг до виявленого попиту споживачів. До важливих загальних показників ефективності діяльності належить ще частка приросту об'єму послуг за рахунок посилення функціонування підприємства.

Комплексний аналіз економічної ефективності роботи транспортної системи слід розпочинати з узагальнюючих показників, для яких характерною є різнонаправленість їх динамік. Так зниження питомих доходів внаслідок зниження обсягів перевезень є свідченням зниження ефективності роботи досліджуваної транспортної системи. У той же час це може викликати зниження питомих витрат на доставку вантажів, якщо дана послуга була поєднана з відносно високими витратами трудових та матеріальних ресурсів, що в цілому відображає підвищення ефективності роботи транспортної системи.

Таку різнонаправленість узагальнюючих показників цього рівня дозволяють подолати показники питомого прибутку та рентабельності, які можуть розглядатися як показники другого рівня, або синтетичні, оскільки дають змогу врахувати наявну різнонаправленість показників першого рівня. При цьому питомий прибуток як синтетичний показник слід використовувати у випадку, якщо в якості базового варіанту для порівняння обрано роботи даної транспортної системи за попередній період.

Якщо базою порівняння є конкуруюча транспортна система, то в якості синтетичного показника доцільно використовувати показник рентабельності.

Динаміка показників питомих доходів та питомих витрат, у свою чергу, визначається групою часткових показників, які дозволяють дослідити ефективність використання у транспортних системах різних видів ресурсів. Ці показники виражаються через натуральні, вартісні та натурально-вартісні

показники.

У кожній групі часткових показників показники, що виражаються через вартісні величини (трудомісткість, фондоємність, паливо-, енергоємність, узагальнюючий показник якості) є синтетичними груповими показниками ефективності використання окремих видів ресурсів і тим самим показниками, що згладжують ймовірну внутрішньогрупову різнонаправленість показників, що аналізуються.

Слід відзначити, що значення часткових показників не зводяться лише до визначення резервів та ефективності використання окремих видів ресурсів. В залежності від урахування різних факторів вони можуть ставати критеріальними при оцінці ефективності роботи транспортних систем. Так, низька забезпеченість трудовими ресурсами потребує у розгляді в якості критеріального показника виробіток продукції на одного працівника виробничого персоналу.

Обмеженість та висока вартість паливно-енергетичних ресурсів може стати обґрунтуванням ефективного використання в першу чергу цього виду ресурсу. Фактори зовнішнього (конкурентного) середовища здійснюють вплив більшою мірою на показники економічної ефективності роботи транспортної системи та не здійснюють вплив на показники часткові, використання палива та енергії та ефективності якості продукції.

Дослідження економічної ефективності роботи транспортної системи має за мету аналіз всіх груп факторів та показників, що визначають ефективність роботи досліджуваної транспортної системи, та дає змогу провести оцінку як кожного показника економічної ефективності роботи транспортної системи та в комплексі.

З усіх показників економічної ефективності роботи транспортних систем найбільш повним і ґрунтовним є собівартість транспортування, оскільки комплексно включає в себе всі аспекти економічної ефективності, тобто всі показники ефективності.

1.3 Ризики у транспортно-експедиційній діяльності підприємства

Будь-яка практична реалізація транспортно-експедиційної діяльності, від процесу руху вантажів до процесів переміщення замовлень в ринковому просторі, охоплює велику кількість різномірних аспектів, робота яких знаходиться під впливом різних факторів і пов'язана з певним ризиком. У процесі здійснення транспортно-експедиційної діяльності часто виникають ситуації, коли з транспортними засобами в процесі руху до вантажоодержувача трапляються непередбачувані поломки і вантаж під час перевезення піддається втрати свого початкового товарного вигляду, розкрадання та інших наслідків, що тягне за собою збільшення запланованих термінів доставки вантажу, або в країні відбуваються які-небудь зміни економічного чи політичного плану, що впливають на діяльність організації і її партнерів

На етапі становлення ринку транспортних послуг експедитори, відповідно до традиційної моделі системи експедирування, виступали в якості сполучної ланки, посередника між вантажовідправником, перевізником і вантажоодержувачем, надаючи окремі види послуг. Як правило, один експедитор відповідав за комплекс операцій, пов'язаних тільки з одним видом транспорту. Це призводило до того, що дії декількох експедиторів, які беруть участь в одного ланцюга руху товару, що не були скоординовані, внаслідок чого виникали помилки і збої в роботі. Відсутність природного механізму взаємодії між елементами системи експедирування та централізованого управління в даній моделі не дозволяє учасникам перевезення адекватно оцінювати альтернативні варіанти доставки з урахуванням динаміки кон'юнктури товаротransпортного ринку.

У міру формування сучасних форм масового виробництва і споживання товарів, що відрізняються особливо великими обсягами, широким асортиментом, складними структурними взаємозв'язками і широкою географією, роль експедиторів в транспортному процесі незмінно зростала. Тепер потрібно не тільки перевезти вантаж з найменшими витратами, але і забезпечити доставку

товарів «від дверей до дверей» і «точно в строк», витримуючи високі стандарти якості обслуговування, скорочуючи витрати на зберігання, збільшуючи показники ефективності роботи рухомого складу. Іншими словами, експедитор повинен надати весь комплекс послуг з доставки вантажу, практично повністю звільнивши виробника від функції постачання і розподілу.

Експедитор стає відповідальним за всі ланки доставки, самостійно оцінює і вибирає найбільш підходящі варіанти перевезення. Низькі входні бар'єри на ринок експедиційних послуг і, відповідно, висока конкуренція серед малих і середніх транспортно-експедиційних підприємств (ТЕП) також впливають на темпи інноваційного розвитку організації доставки вантажів. З'являються все більш сучасні методи контролю виконання замовлень.

В сучасності, на компанію, що надає експедиційні послуги, впливають багато факторів і чинників. Вони зумовлюють більшість ризиків, які виникають в ході діяльності підприємства. Щоб їх структурувати, розділимо всі фактори на дві категорії – зовнішні та внутрішні.

Зовнішні охоплюють вплив чинників макроекономічного характеру та тісно взаємопов'язані із політиками держави майже у всіх сферах. Сюди віднесемо економічні фактори, що впливають на діяльність компаній та їх фінансову успішність. Економічні аспекти також деколи створюють перепони, або ж навпаки стимулюють розвиток діяльності.

Політичні фактори охоплюють всі чинники, що пов'язані з державним, або ж міжнародним регулюванням діяльності. Сюди включимо законодавство, конвенції та акти, затверджені міжнародною спільнотою, напрями розвитку держави у окремих сферах та, неодмінно, політична ситуація в цілому по країні.

Нормативно-правові ж чинники здійснюють вплив з точки зору обмеження діяльності шляхом ліцензування, сертифікації, або ж особливих вимог до ведення підприємницької діяльності у сфері транспортно-експедиційної діяльності.

Соціальними факторами чомусь часто нехтують у дослідженнях, хоча вони теж вагомі і виокремлюються у свою групу. Сюди віднесемо рівень життя

населення, стан ринку праці в регіоні ведення діяльності, тощо. [14, с.321]

До внутрішніх факторів віднесемо ті чинники впливу, що діють на підприємство зсередини. Це і рівень кваліфікації персоналу, і рівень розвитку та функціонування організаційної структури компанії, і наявність та можливості матеріальних ресурсів, і навіть рівень інформаційного забезпечення.

Докладніше структуру факторів та їх взаємозв'язки зображено на рис.1.5.

Останніми роками в організації транспортної логістики спостерігаються істотні зміни у масовій частці експедиційних компаній з-поміж всіх, що надають послуги транспортування. У зв'язку з цим, останнім часом дуже очевидно спостерігається тенденція виділення транспортно-експедиційного обслуговування в уже окрему, самостійну галузь транспортного комплексу.

Наразі в сучасній Україні більш ніж 80% перевезень вантажів всіма видами транспорту здійснюється шляхом безпосередньої участі експедиторів. Транспортно-експедиторська діяльність виконує посередницькі функції між відправником та отримувачем.

Експедитори у цьому процесі не тільки виконують визначений об'єм робіт, пов'язаний із фізичним переміщенням вантажу, вони ведуть активні маркетингові дослідження та теренах ринку транспортних послуг, приймають участь у підготовленні вантажу до перевезення, супроводжують його на шляху транспортування, забезпечують вимоги відправника/отримувача відносно доставки вантажу від пункту призначення до місця прибуття, виконують функції логістичних операторів при здійсненні міжнародних перевезень та надають не тільки транспортні, а й митні послуги, тощо.

Експедиторські компанії традиційно мають спеціалізацію на наданні послуг з комплексного обслуговування або ж тільки одного з напрямів логістичної діяльності компаній, наприклад, процесу експорту або імпорту; вони можуть працювати відокремлено або, навпаки, об'єднуватися залежно від напрямів та особливостей діяльності, тощо.

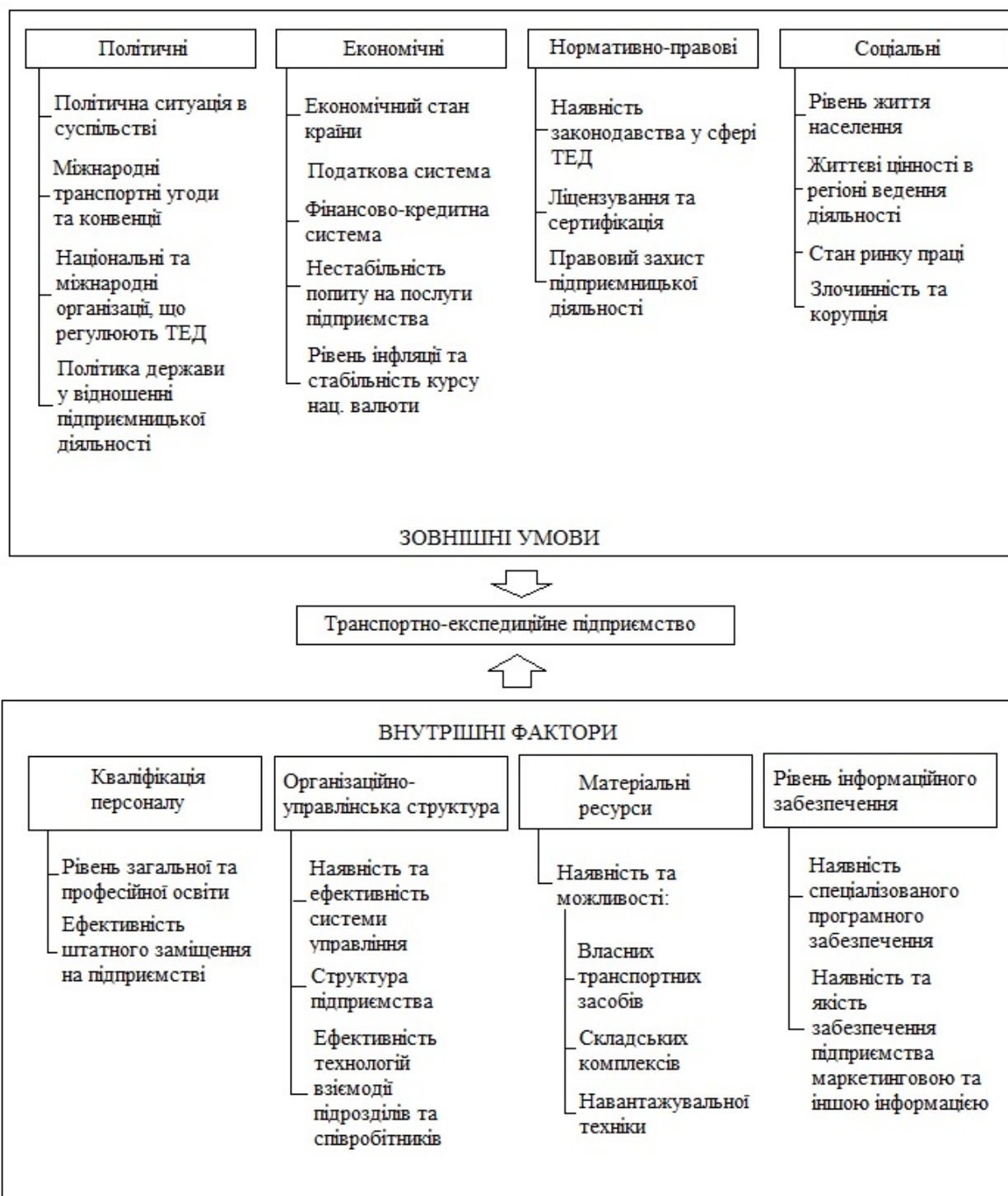


Рисунок 1.5 - Фактори, що впливають на транспортно-експедиторську діяльність

Джерело: розроблено автором на основі [15, с.25]

Зустрічається ще окрема спеціалізація експедиторської діяльності підприємств по виду логістичних операцій, наприклад консолідація, супровід вантажу, вантаження-розвантаження, складське зберігання і так далі.

Всі учасники у процесі транспортно-експедиторської діяльності при

обслуговуванні як регіональної, так і національної та міжнародної доставки вантажу набувають ряд переваг, якщо ця діяльність координується експедиторами.

Також приділимо увагу тому, яким чином ТЕД приносить прибуток. Перевага співпраці для експедитора зі своєї діяльності з іншими компаніями із процесу перевезення полягає в тому, що:

- він отримує економічний ефект від різниці між порівняно високою тарифною ставкою на транспортні послуги, що надаються клієнту, і відносно низькою ставкою, яку експедитор повинен заплатити перевізникові;
- стягує комісійний збір за діяльність в якості агента вантажовідправників (вантажоодержувачів) компаній інших країн, при процесі імпорту/експорту вантажу;
- отримує комісію за здійснення операцій у сфері звернення за дорученням вантажовідправників;
- отримує прибуток з різниці між штрафними санкціями від/на клієнта та від/на перевізника, що виникають у випадку порушення умов заявок, договорів, тощо.
- отримує прибуток за рахунок різниці між ставками, що пропонуються вантажовідправниками, і фактичною вартістю робіт по упаковці, маркуванні та зберіганні вантажів.

Основна частка ризиків, пов'язаних з транспортно-експедиційної діяльністю, відноситься до логістичних. Саме логістичні ризики є першорядними в компанії, що здійснює транспортно-експедиційну діяльність, оскільки дана діяльність безпосередньо пов'язана з організацією та управлінням процесом транспортування вантажів від вантажовідправника до вантажоодержувача і супутнім управлінням інформаційним і фінансовим потоками.

Отже, перелічимо основні логістичні ризики, що найчастіше зустрічаються в транспортно-експедиційній діяльності:

- Ризик, пов'язаний з керування транспортними мережами;

- Ризик непередбаченого зниження обсягу заявок на перевезення;
- Відмова клієнта від навантаження (коли ТЗ вже прибув на станцію навантаження або адресований на неї);
- Ризик, пов'язаний з податковою діяльністю;
- Ризики, пов'язані з різними причинами затримки рухомого складу ризик трансферу;
- Ризик форс-мажорних ситуацій, оголошених в договорі між клієнтом і експедитором;
- Ризики змін транспортного законодавства в період угоди;
- Ризик невиконання точних зобов'язань експедитора перед клієнтом по різним причинам;
- Ризик розриву контракту через дії влади країни, в якій знаходиться контрагент ризик підвищення тарифної вартості перевезення;
- Ризик зменшення прибутку по майбутніх операціях;
- Втрата цінової конкурентоспроможності;
- Банкрутство контрагентів ризик сплати штрафу за несвоєчасно поставлений вантаж контрагента;
- Ризик несвоєчасної сплати транспортних послуг клієнтами, ризик браку ліквідності;
- Ризик недотримання умов договору ризик невірно складеної документації ризик рішення проблем в судовому (арбітражному) порядку;
- Ризик військових дій і цивільних заворушень ризик псування або втрати вантажу.

З наведеного переліку видно, що більшість ризиків позначається несприятливо на транспортно-експедиційної діяльності. Це підтверджує необхідність в аналізі, оцінці та управлінні ризиковими ситуаціями на користь мінімізації втрат. Навіть ті ризики, які мають подвійну природу, можуть негативно позначитися на фінансовому результаті при несприятливому результаті розвитку подій, що, природно, небажано для організації.

Перераховані логістичні ризики позначаються на діяльності організації

найбільш несприятливо, оскільки становлять основну спрямованість цієї діяльності. Всі інші ризики так чи інакше супроводжують логістичним в процесі здійснення транспортно-експедиційної діяльності.

Відповідальність за їх виявлення, запобігання і прийняття вірних рішень в першу чергу несе менеджер з логістики, який доносить до керівництва компанії проаналізовану їм ризикову ситуацію, пропонує комплексні рішення і методи щодо їх уникнення, але основна відповідальність все ж лежить на керівний склад компанії.

Висновки до розділу

В сучасних умовах ринку, який тяжіє до глобалізації та об'єднання національних транспортних систем єдиною світовою, на вітчизняний ринок більше застосовуються стандарти що базуються на міжнародному досвіді.

Для забезпечення стабільного функціонування такої системи потрібно мати розвинуту транспортно-експедиційну діяльність. Майже вже досліджувані наукові праці вчених показали, що останнім часом транспортно-експедиційна діяльність виділяється в окремий напрям ведення логістичної діяльності взагалі. Отже має місце утворення нового ринку, на якому існують свої умови, свої гравці та споживачі. Щоб довести свою конкурентноспроможність та закріпити власні позиції підприємство мусить самостійно вирішувати та визначати свої дії у сфері раціонального ресурсовикористання та прийняття управлінських рішень.

Було визначено що основними критеріями ефективної діяльності транспортно-експедиційної компанії є рівень якості надання послуг, їх вартість та строки і надійність компанії виконавця перевезення. При цьому ціна на послуги не завжди є визначною у виборі клієнта адже за поняттям транспортно-експедиційної діяльності стоїть не лише фізичне переміщення товару з одної точки в іншу, але й надання комплексу інших супровідних та допоміжних послуг, що полегшують роботу компанії-замовника.

Враховуючи специфіку діяльності експедиційні компанії є посередником між клієнтом та перевізником, а отже вони приймають на себе всі ризики

пов'язані як з однією стороною, так і з іншою. Визначено, що саме такі ризики є найрозповсюдженішими та несуть загрозу для ефективності функціонування підприємства. Вони позначаються на діяльності підприємства найбільш несприятливо, адже мають вплив на основну спрямованість послуг тим самим знецінюючи їх споживчу цінність для клієнта

Це підтверджує необхідність у проведенні аналізу, оцінки та управління потенційними ризиковими ситуаціями, з метою мінімізації можливості їх настання та збитків.

2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «Рабен Україна»

Компанія «Raben Ukraine» («Рабен Україна») входить до складу компанії «Raben Group» і існує на ринку України з 2003 року. Група «Raben» - логістичний оператор, що надає послуги компаніям малого, середнього і великого бізнесу, які вирішили скористатися перевагами аутсорсингу комплексної логістики.

На українському ринку компанія представлена у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Більш розширено дані вказано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Юридичні відомості про компанію

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РАБЕН УКРАЇНА" (ТОВ "РАБЕН УКРАЇНА")
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва	"РАБЕН УКРАЇНА"
Місцезнаходження	07442, Київська обл., Броварський район, селище міського типу Велика Димерка, ВУЛИЦЯ БРОВАРСЬКА, будинок 150
Статутний капітал	Розмір (грн.): 662934804.84 Дата закінчення формування: 04.10.2006
Види діяльності	Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний); Код КВЕД 52.10 Складське господарство; Код КВЕД 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; Код КВЕД 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.; Код КВЕД 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; Код КВЕД 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.
Уповноважені особи	ОЧЕРЕТНА ІННА АНАТОЛІЇВНА - керівник (обмеження згідно з статутом); КОВАЛЕНКО ВІТАЛІЙ СЕРГІЙОВИЧ - підписант (обмеження згідно з статутом); ОЧЕРЕТНА ІННА АНАТОЛІЇВНА - підписант (обмеження згідно з статутом);

	МЕЛЬНИК МАРИНА ВІКТОРІВНА - підписант (обмеження згідно з статутом); ШИПІЛЬ СВІТЛАНА ПЕТРІВНА - підписант (обмеження згідно з статутом)
--	--

Розроблено автором на основі [16]

Компанія «Рабен Україна» є однією з групи компаній Рабен, які надають послуги логістики третьої сторони, або 3PL (Third Party Logistics). Вона являє собою організацію, яка надає комплексні послуги в області логістики для клієнтів: транспортування, експедирування, складування, митне оформлення, тощо.

Абревіатура 3PL означає Third Party Logistics - логістика третьої сторони. Іншими словами, термін 3PL є синонімом поняття аутсорсинг, що означає передачу частини або всіх функцій логістики третій стороні, яка є провайдером логістичних послуг.

Найбільш часто передаються в аутсорсинг логістичним провайдерам саме транспортні послуги. На відміну від простих вантажоперевізників, 3PL провайдери не просто надають послуги фізичного переміщення вантажу. Вони виконують весь комплекс робіт, необхідний для просування товару по всьому ланцюжку поставок, включаючи експедирування, прийом, відвантаження і зберігання товарів на складах, страхування товарів, митне оформлення, перевалку вантажів і багато іншого.

Найбільш крупні логістичні оператори також спеціалізуються і на міжнародних перевезеннях. Вони вимагають від компанії досвіду, спеціалізованих знань та окремого штату спеціалістів вузького профілю.

Згідно з дослідженнями, у сучасному світі найчастіше передаються на аутсорсинг такі логістичні функції: складування (73,7%); зовнішня транспортування (68,4%); оформлення вантажів/платежів (61,4%); внутрішня транспортування (56,1%); консолідація вантажів/дистрибуція (40,4%); пряма транспортування (38,6%). Рідше клієнти передають логістичного аутсорсеру наступні функції: повернення товарів і ремонт (22,8%); менеджмент запасів (21,0%); маршрутизація перевезень, управління транспортним господарством (19,3%); інформаційні технології (17,5%); послуги консолідації (17,5%);

управління замовленнями (15,8%); прийом/обробка замовлень (5,3%); управління відносинами з покупцями (3,5%).[14, с.324]

Вищенаведена інформація обґрунтовує і підтверджує перспективність транспортно-експедиційної діяльності досліджуваного підприємства. Наразі «Рабен Україна» як і ряд інших експедиційних компаній, виконує низку важливих функцій, що забезпечує життєдіяльність компаній клієнтів та, як наслідок, певного відсотку економіки країни.

Функції, які виконує експедитор в процесі своєї діяльності [15, с.7]:

- організація і керування процесу перевезення;
- облік і керування запасами;
- консолідація і складування вантажів;
- доставка товарів кінцевому споживачеві;
- забезпечення проходження митного контролю;
- оформлення імпоротно-експортної документації;
- розробка індивідуальних рішень для бізнесу [15, с.7].

Компанія спеціалізується на комплексному логістичному обслуговуванні, в т.ч. вантажів із спеціальним режимом зберігання (свіжі продукти харчування) і небезпечних вантажів, а також міжнародних вантажних перевезеннях (близько 10% в їх загальній кількості) і на перевезеннях по Україні (близько 80% в їх загальній кількості), морських і авіаперевезеннях.

Наразі компанія «Рабен Україна» пропонує своїм споживачам наступні послуги:

- Організація перевезень вантажів різними видами транспорту;
- Митно-брокерські послуги;
- Складське зберігання;
- Контрактна логістика;
- Послуги «Фреш-логістики» ;
- Послуги крос-доку;
- Послуги фулфілменту.

Всі з послуг містять в собі наступний перелік основних операцій:

- Консультація клієнта;
- Визначення обсягу та нюансів робіт;
- Прийняття замовлення;
- Узгодження деталей, зокрема юридичні та фінансові аспекти;
- Підготовка до виконання замовлення;
- Надання послуги;
- Консультація за потреби клієнта, щодо наданих послуг;
- Обмін документацією;
- Взаєморозрахунок.

Організаційна структура головного офісу компанії «Рабен Україна» є лінійно-функціональною та схематично подана на рис. 2.1. В основі такої структури управління зазвичай лежить принцип поділу організації на окремі елементи, що мають свою чітко визначену задачу і обов'язки. Конкретні характеристики і риси діяльності кожного з підрозділів відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації.

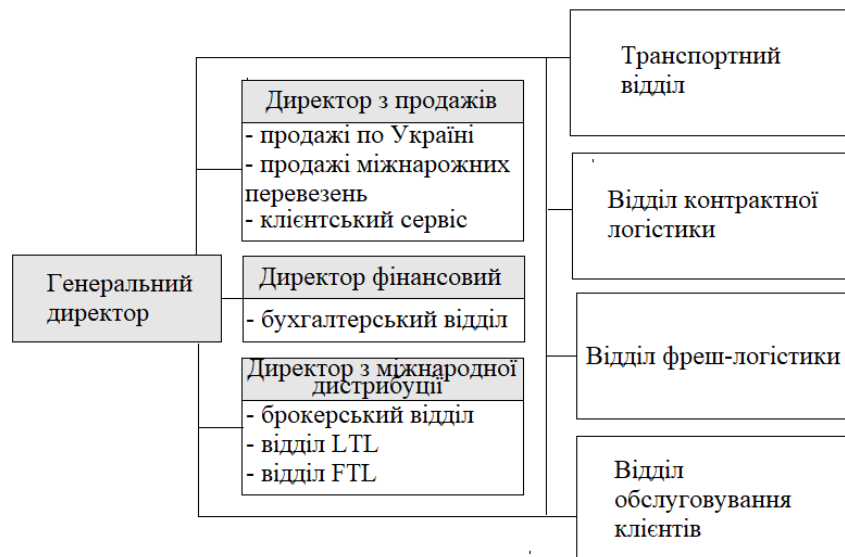


Рисунок 2.1 - Організаційна структура компанії «Рабен Україна»

Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Рабен Україна»

Сукупність лінійності інструментів і функціональної департаменталізації в лінійно-функціональній структурі поєднує всі переваги цих двох видів. Зокрема, стимулюється ділова та професійна діяльності, покращується координація в функціональних областях та зменшується дублювання зусиль і

споживання матеріальних ресурсів. До недоліків віднесемо те, що окремі відділи можуть бути більш зацікавленими у реалізації цілей своїх підрозділів, ніж у досягненні мети всієї організації. Також, у таких великих компаніях ланцюжок комунікацій від керівника до безпосереднього виконавця може стати занадто довгим. Обов'язки окремих структурних підрозділів подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні обов'язки структурних підрозділів «Рабен Україна»

Підрозділ	Обов'язки
Бухгалтерський відділ	Ведення обліку діяльності підприємства, проведення взаєморозрахунків з контрагентами, нарахування виплат персоналу, складання фінансової звітності, контроль дебіторської заборгованості.
Відділ продажу	Залучення нових клієнтів до співпраці, комунікація з існуючими, ведення договірної документації.
Брокерський відділ	Оформлення митних декларацій, допомога у митному очищенні вантажів.
Відділ LTL	Забезпечення функціонування збірної лінії міжнародних перевезень, оформлення товаросупровідної документації, підписання заявок/договорів з перевізниками, організація консолідованих перевезень.
Відділ FTL	Організація перевезень повнокомплектними авто, контроль розрахунків з перевізниками, перевірка нових перевізників, підписання заявок/договорів, контроль виконання транспортування.
Відділ внутрішньої дистрибуції	Планування транспорту, залучення найманих транспортних засобів, контроль виконання доставок, ведення звітності по виконаним перевезенням.
Відділ обслуговування клієнтів	Комунікація з клієнтами, підписання довгострокових договорів, консультація, ведення розгляду вхідних претензій.
Відділ контрактної логістики	Забезпечення функціонування складського господарства, виконання переміщення вантажів всередині підприємства, розміщення їх на площах зберігання, виконання розвантаження і завантаження транспортних засобів, пакування і стікерування вантажів і окремих товарів.
Відділ фреш-логістики	Забезпечення зберігання вантажів, що потребують особливого температурного режиму, контроль підтримання належних умов у складському приміщенні.
Відділ IT	Забезпечення функціонування внутрішньої інформаційної мережі, керування системою та її технічне обслуговування
Відділ HR	Проведення операцій з персоналом, найм нових працівників, керування соціальним забезпеченням персоналу, організація інформування робітників.
Відділ маркетингу та PR	Просування бренду компанії, закріплення його позицій на ринку, ведення сторінок в соціальних мережах, спілкування з пресою, організація участі у заходах.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

Щодо розташування компанії «Рабен Україна» - Центральний офіс та центральний розподільчий центр знаходяться у Київській області, Броварському районі, в смт. Велика Димерка. На території підприємства розміщені всі основні підрозділи компанії: офіс, основний склад, крос-док, склад тимчасового зберігання(СТЗ), митно-ліцензійний склад(МЛС), склад для вантажів із потребою у спеціальному температурному режимі, зона митного контролю та зони паркінгу для вантажного транспорту. Візуалізація розташування подана на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 - Схема розташування основних підрозділів ТОВ «Рабен Україна»

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

Однією з найзатребуваніших послуг є складське зберігання. Складські операції включають в себе дії зі зберіганням товарів, їх надходженням і відвантаженням. Даний процес є комплексним і умовно поділяється на кілька етапів:

- прийом і розміщення товарів;
- зберігання;

- підготовка до дистрибуції;
- дистрибуція.

Від правильного виконання кожного етапу залежить якість подальшого. Компанія «Рабен Україна» має сучасні складськими приміщеннями, загальна площа яких становить близько 75 000м². Всі вони відповідають сучасним нормам і підходять для зберігання різних видів товарів.

Для продуктів харчування реалізовані зони з клімат-контролем. Спеціально оснащені площі призначаються для зберігання побутової техніки, і автомобільних комплектуючих.

У 2014 році в смт. Велика Димерка, Київської області було збудовано новий склад класу «А» для потреб компанії. Будівництво нового складу в першу чергу було викликано завантаженістю вже існуючих площ складських приміщень "Рабен Україна" в смт Велика Димерка. Частина нових складських приміщень запланована під зберігання небезпечних вантажів ADR, частина для комерційних.

За даними "Рабен Україна", новий склад висотного стелажного зберігання класу «А», який розташований на території діючого складського комплексу компанії, включає, зокрема, 33 вантажно-розвантажувальні рампи, власний контрольно-пропускний пункт, а також 10,5 тис. кв. м відкритих майданчиків.

У 2009 році компанією «Рабен Україна» було збудовано перший в Україні професійний крос-док, що успішно виконує свої функції і по сьогодні.

Цей крос-док - це перший професійний склад наскрізного складування з використанням найкращих світових практик. Він має площу 5400 кв.м., налічує 51 гідравлічну вантажно-розвантажувальну рампу, 2 в'їзних воріт нового складського приміщення призначені виключно для перезавантаження вантажів, тобто повністю відсутня зона тривалого зберігання.

За конструкцією, одна гідравлічна рампа припадає майже на кожні 100 кв.м., що є дуже хорошим показником ефективності використання площі навіть за світовими стандартами.

Слід зазначити також, що конструкція складу передбачає прозору смугу по всій довжині даху, завдяки чому співробітники можуть працювати при денному освітленні. До появи цього приміщення всі крос-докінгові операції виконувались на центральному складі. Тепер ці операції перенесені в новий спеціалізований склад. Це збільшило пропускну здатність за кількістю щодня оброблюваних палет на 80%.

Ефективність роботи по часу обробки вантажів зросла на 30%, а по операційним можливостям (по кількості рамп в порівнянні з попередніми умовами) - на 140%. Крос-док «Рабен Україна» обладнаний системою 24-годинного відеоспостереження і всі процеси побудовані на використанні сканерів. Без цього робота професійного крос-доку практично неможлива.

У 2020 році крос-док такого ж рівня забезпечення технологічним обладнанням було відкрито в м. Умань, що дав можливість повноцінно покрити послугами Миколаївську та Одеську області.

На території складського комплексу у смт. Велика Димерка також розташований митний термінал, який дозволяє споживачам скористатись митно-брокерськими послугами.

Митно-брокерські послуги включають в себе:

- Акредитація в митних органах України
- Оформлення митних декларацій
- Отримання дозвільних листів/угод від митних служб
- Проходження екологічного, ветеринарного та карантинного контролю
- Послуги митного терміналу

Основою діяльності «Рабен Україна» є автомобільні перевезення, як по Україні так і у міжнародному сполученні. Автоперевезення вантажів здійснюються в різних форматах - збірному або повнокомплектними авто. Збірні вантажоперевезення підійдуть представникам середнього і малого бізнесу, а повнокомплектні - великим корпораціям, холдингам, фабрикам, промисловим компаніям, тощо.

Внутрішньоукраїнські перевезення в основному представлені збірною лінією, таким чином транспортується близько 86,5% вантажів. Такі переміщення реалізуються власним автопарком та транспортом довгострокових партнерів із залученням власних складських площ по всій Україні.

Схема обслуговування транспортування таких вантажів по Україні представлено на рис. 2.3.

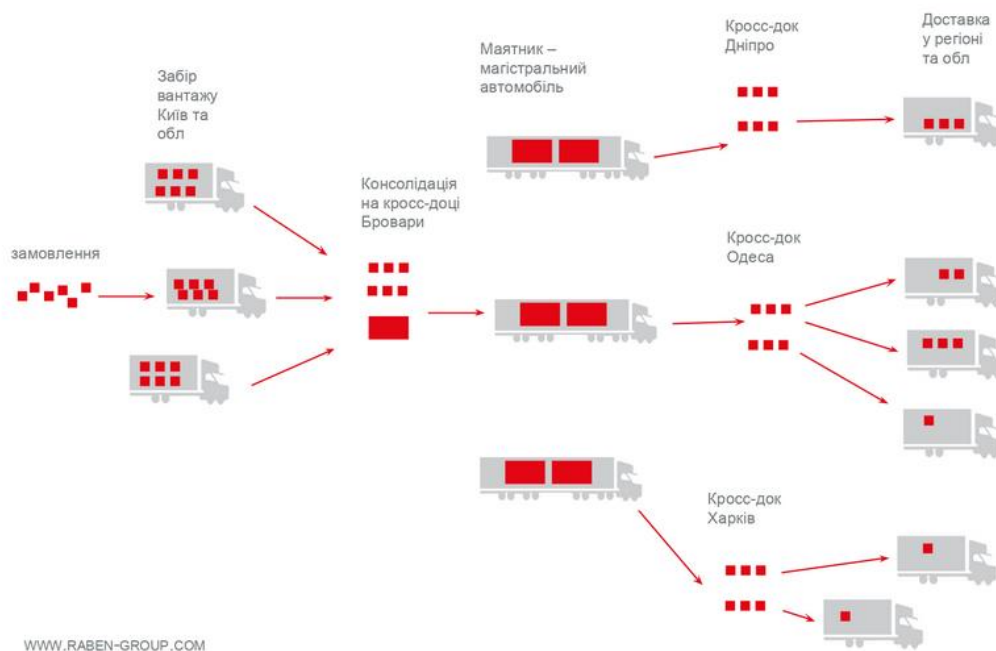


Рисунок 2.3 - Схема транспортування консолідованих вантажів по Україні

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

У міжнародному сполученні пропорція приблизно та сама – 79% вантажів перевозиться збірною лінією. Принцип транспортування зберігається – від споживача вантаж транспортується на найближчий розподільчий центр, після чого маятниковим авто доставляється на центральний склад у м. Хлебня, Польща. Звідти комплектується по тим же маятниковим авто в Україну, найчастіше пунктами призначення є Львів або Велика Димерка.

Відміною від внутрішньоукраїнських перевезень є наявність певних правил, яким має відповідати вантаж, адже міжнародне сполучення змушує стикатись із рядом ускладнень, таких як митне оформлення, перетин кордону, дозвільна документація, тощо.

Зокрема до таких вимог відносяться:

- митне оформлення на місці загрузки, або силами «Рабен Польша»;
- обсяг вантажу не має перевищувати 10 паллет та 5т ваги;
- забір вантажу здійснюється протягом двох днів з дати подачі заявки.

Загальна схема транспортування вантажів у міжнародному сполученні збірною лінією подано на рис. 2.4.

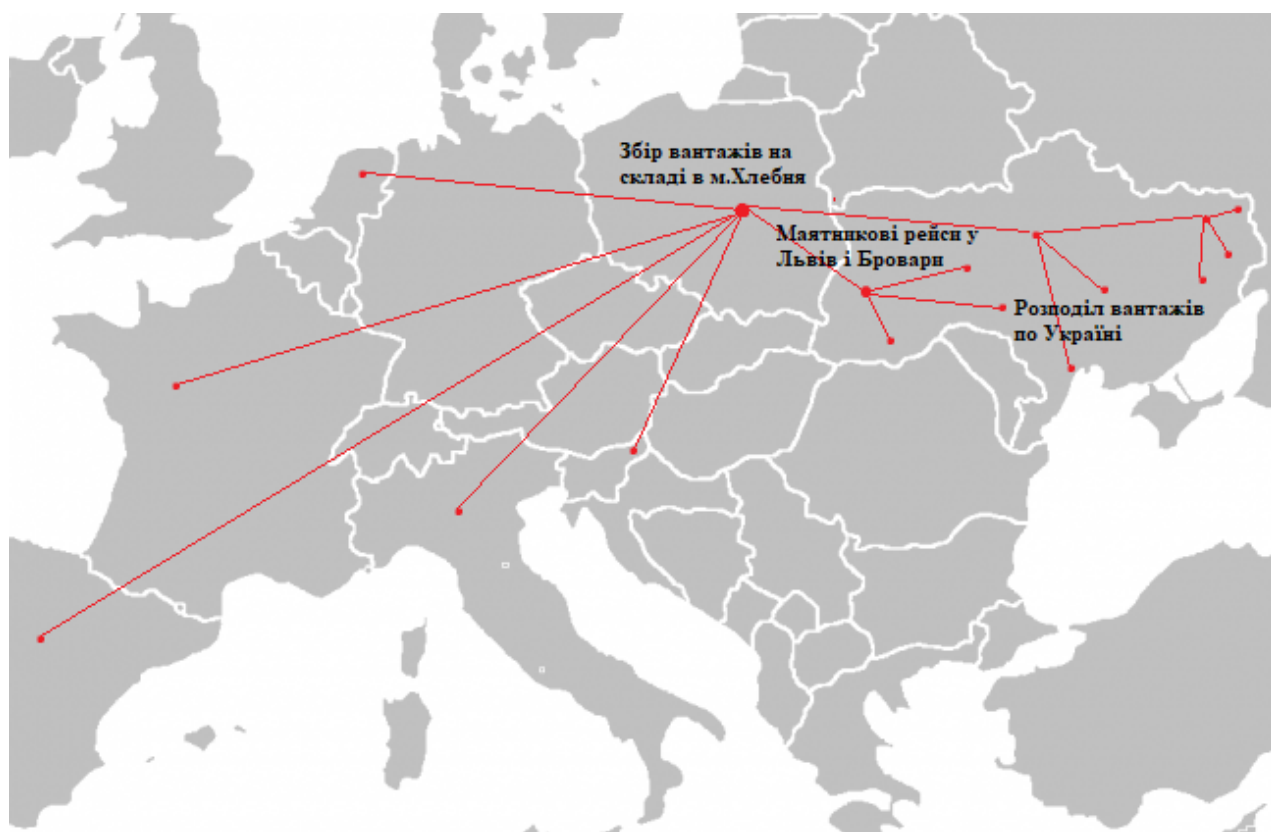


Рисунок 2.4 - Схема транспортування збірною лінією у міжнародному сполученні

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

До перевезень у міжнародному сполученні не приймаються вантажі, що в силу свого характеру є проблемними: фрукти, овочі, дрова, торф, пеллети, граніт, тощо.

Наразі компанія орієнтована на обслуговування підприємств будь-якого розміру та характеру виробництва, які потребують транспортування, зберігання та оформлення вантажів.

Зараз основними клієнтами є компанії харчової, меблевої та машинобудівної галузей та компанії-рітейлери, що користуються переважно

послугами з організації перевезень та складським зберіганням.

У співпраці з клієнтами «Рабен Україна» націлена на довгострокову роботу, чим пояснюється пропорція постійних та нових споживачів – у 2019 році частка нових клієнтів складала близько 38%.

Характеристики компаній, на співпрацю з якими направлена діяльність «Рабен Україна» подана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Сегментація споживачів послуг ТОВ «Рабен Україна»

Ознака	Відповідний сегмент ринку
Вид діяльності	Виробничі компанії, що мають потребу у збуті/постачанні/зберіганні продукції Компанії-дистрибутори, що займаються закупівлею/продажем партій товарів
Місцезнаходження	Тяжіння до областних центрів, або міст зі зручним транспортним сполученням
Форма господарювання	Переважно ТОВ, ПАТ, ЗАТ.
Масштаб компанії	Малі, крупні та середні компанії
Характер вантажу	Товар для комерційної діяльності, палетований
Потреба у послугах	Компанії, що користуються комплексом послуг: зберіганням та митним оформленням, перевезеннями та зберіганням, тощо

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

За 2017-2019 роки компанія активно розвивала співпрацю із крупними клієнтами. До таких можна віднести Metro Cash&Carry, IKEA, Limagrain, Elecrtolux, Nestle, Yves Rocher та ін.

Серед вітчизняних компаній з «Рабен Україна» вели співпрацю АТБ, Рошен, Ніжинський консервний завод, Сільпо-Фуд, тощо.

Наразі структура вантажів є доволі неоднорідною, це пояснюється направленістю компанії на співпрацю з різними галузями виробництва та різнопрофільними підприємствами.

Структура перевезених вантажів за 2017-2019р. подана на рис. 2.5-2.7.

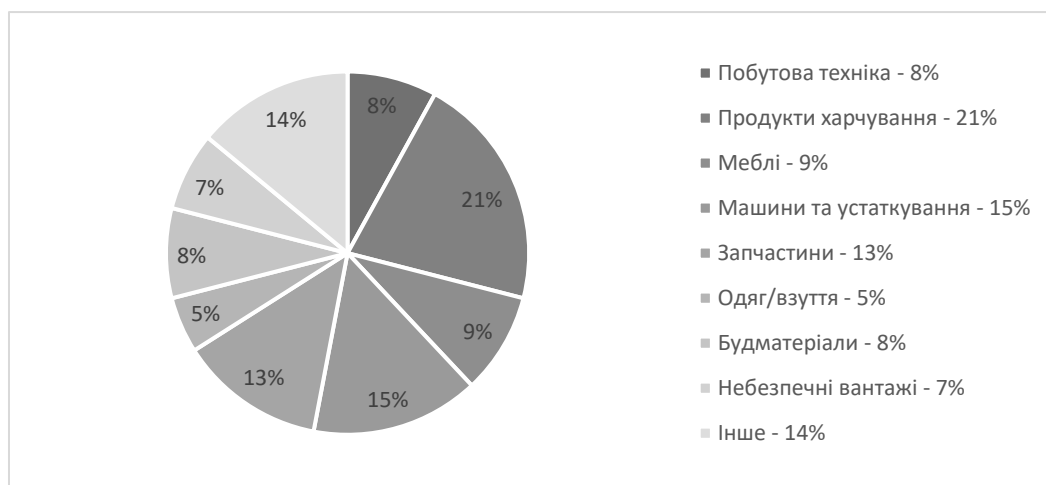


Рисунок 2.5 - Структура вантажів за 2017р.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

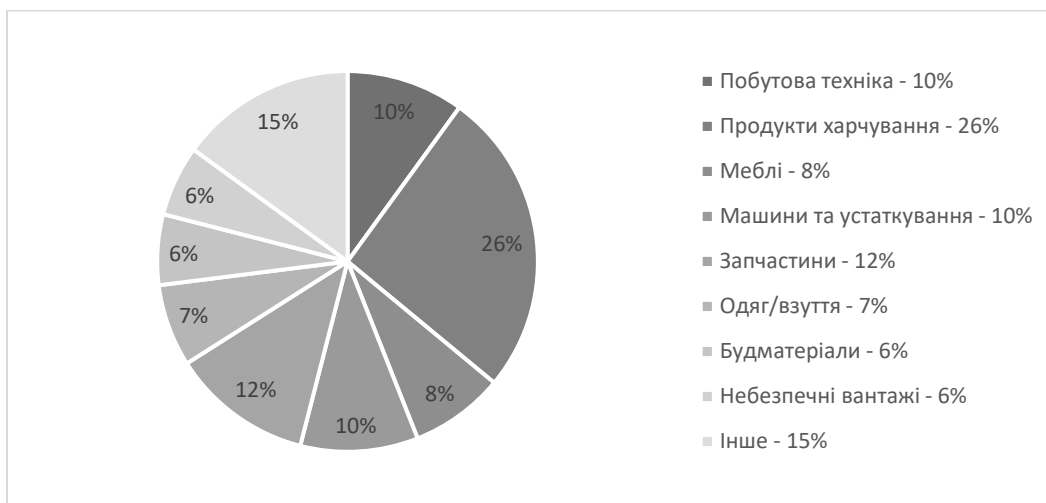


Рисунок 2.6 - Структура вантажів за 2018 рік.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

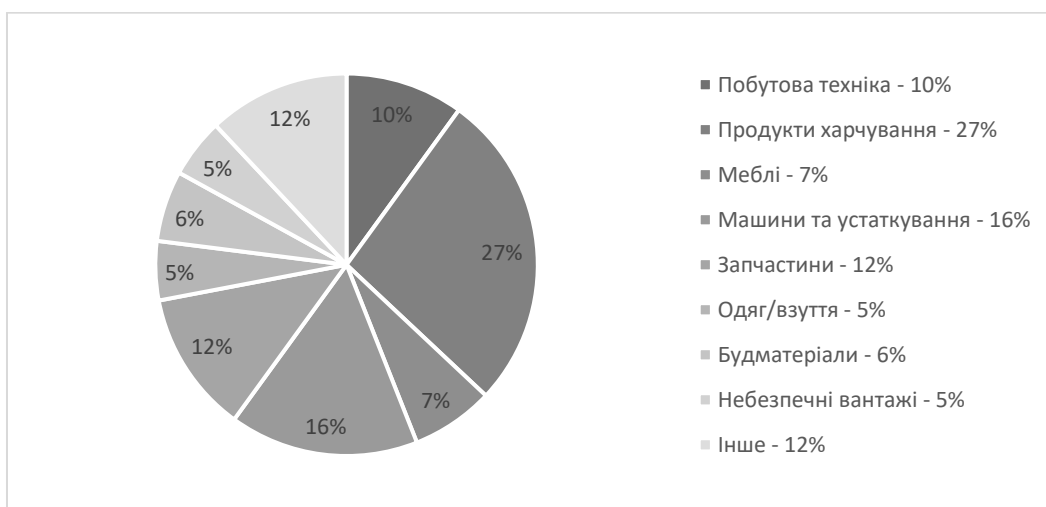


Рисунок 2.7 - Структура перевезених вантажів за 2019 рік.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

З динаміки зміни структури перевезених вантажів бачимо, що масові частки окремих категорій не зазнають значних коливань – це є наслідком залучення клієнтів до постійної співпраці, тож на зміну показника більшою мірою впливають нові клієнти. З очевидного, бачимо, що поступово збільшується частка перевезених продуктів харчування, а от обсяг перевезених меблів поступово зменшується.

До транспортування приймаються вантажі будь-якого характеру, в тому числі небезпечні, рефрижераторні та негабаритні. Для збірної лінії діє стала тарифна сітка, що переглядається зазвичай раз на рік, для повнокомплектних авто ставки прораховуються в індивідуальному порядку в залежності від маршруту перевезення, кількості точок завантаження/вивантаження, тощо.

Вигода співробітництва з «Рабен Україна» для споживачів перш за все виражається у зниженні затрат. Цей пункт включає в себе багато різних факторів - це і економія на утриманні власних складських площ, автопарку і, як наслідок, персоналу, що буде це все обслуговувати.

По-друге - це підвищення якості сервісу. «Рабен Україна» постійно аналізує свою діяльність, навчає співробітників, покращує матеріально-технічну базу, вдосконалює технології та підходи.

По-третє - клієнти можуть повністю сфокусуватися на розвитку свого власного бізнесу, не відволікаючись на супутні проблеми транспортної діяльності.

При роботі з «Рабен Україна» більша частина питань логістики та управління ланцюжками поставок лягає саме на її плечі. Особливо це важливо при виході компанією-клієнтом на нові ринки, на міжнародний рівень та запуску нової продукції.

2.2 Оцінка техніко-експлуатаційних та фінансових показників ТОВ «Рабен Україна»

Техніко-експлуатаційні характеристики роботи автотранспорту зазвичай описують характеристику технічної готовності рухомого складу, можливість

його випуску на маршрут і використання на перевезеннях, тривалість його роботи.

Ці характеристики зазвичай необхідні для планування та аналізу роботи автотранспортного підприємства, обліку роботи рухомого складу, звітності та оцінки діяльності підприємства.

«Рабен Україна» має у розпорядженні 12 власних вантажних автомобілів та 214 авто компаній-партнерів, що надають транспорт у користування на довгостроковий період. За потреби залучаються транспортні засоби перевізників на основі договору експедирування.

Такий формат роботи розширює можливості автопарку і обмежується лише операційним потенціалом компанії.

Усі 226 автомобілів, що залучені до перевезень мають брендування компанії «Рабен Україна» для підвищення впізнаваності підприємства серед споживачів. Частина з них обладнана гідробортами, що дозволяє вивантаження/завантаження товарів навіть при відсутності рампи або спеціальної складської техніки.

Наведений автопарк використовується виключно при виконанні внутрішньоукраїнських перевезень, переважно у роботі із консолідованими вантажами.

Для транспортування у міжнародному сполученні використовується тільки найманий транспорт та автомобілі компаній групи Рабен у Європі (для забезпечення роботи збірної лінії).

Більш детально структура автопарку наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Склад автопарку ТОВ «Рабен Україна»

Характеристика	Кількість (шт)
Всього вантажних тягачів	226
З них вантажопід'ємністю:	
- понад 20т	94
- 10-20т	19
- 5-10т	76
- до 5т	37
Всього напівпричепів	249

З них:	
- тентовані	103
- рефрижераторні	59
- цільнометалічні	87

Розроблено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

Щоб проаналізувати ефективність використання у роботі наведеного автопарку, варто розрахувати техніко-експлуатаційні показники основі доступних даних.

Показники техніко-експлуатаційного характеру напряму впливають на конкурентоспроможність транспортно-експедиційного підприємства, що активно використовує свої автомобілі. Їх умовно можна розподілити на дві групи.

До першої віднесемо ті показники, які характеризують ефективність використання транспортних засобів у діяльності підприємства: це коефіцієнти технічної готовності, випуску і використання рухомого складу; коефіцієнти використання вантажопідйомності, місткості і пробігу; середня відстань поїздки і середня відстань перевезення; час простою під навантаженням-розвантаженням; час в наряді; технічну та експлуатаційну швидкість.

До другої групи віднесемо ті показники, що характеризують ефективність результатів роботи автопарку: кількість поїздок; загальна відстань перевезення пробіг з вантажем; обсяг перевезень і транспортну роботу. [17, с.190-193]

Середні значення окремих показників для дослідного підприємства за день по роках за 2017-2019рр. року згруповано у табл. 2.5. Ці ж значення використаємо для розрахунку основних техніко-експлуатаційних показників та їх аналізу у динаміці.

Таблиця 2.5 - Вихідні дані для розрахунку техніко-експлуатаційних показників за 2017-2019рр.

Показник	Значення		
	2017	2018	2019
Середня кількість днів знаходження автомобілів за цикл в технічно – справному стані(Дец)	340	328	331

Загальна кількість днів циклу(Дц)	365	365	365
Авто-день парку, що знаходиться в експлуатації (А)	248	204	231
Авто-дні спискові (АСП)	219	217	223
Загальна вантажопідйомність(Взаг), т	2750	2750	2750
Фактична середня використана вантажопідйомність(В),т	2542	2085	2236
Загальна місткість(Мзаг),м3	12339	10853	12546
Фактична середня використана місткість(М), м3	8959	7560	8561
Середній пробіг авто з вантажем в день(П), км	420	405	436
Загальний середній пробіг авто в день(Пзаг), км	490	485	501
Середня кількість доставок на одне авто в день(Д)	4	5	5
Час руху(Тр), год	6	7	6
Час в наряді(Тн), год	9	9	9

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

На основі наведених даних розраховуємо значення основних техніко-експлуатаційних показників для автопарку компанії «Рабен Україна» за 2017-2019 роки для подальшого їх аналізу в рамках транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Отримані результати та формули для розрахунку для зручності зведемо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Розрахунок основних техніко-експлуатаційних показників

Показник	Формула	Розрахунок		
		2017	2018	2019
Коефіцієнт технічної готовності рухомого складу	$K_{ТГ} = \frac{Д_{ец}}{Д_{ц}}$	$K_{ТГ} = \frac{340}{365} = 0,93$	$K_{ТГ} = \frac{328}{365} = 0,90$	$K_{ТГ} = \frac{331}{365} = 0,91$
Коефіцієнт випуску рухомого складу	$K_{Т} = \frac{А}{А_{СП}}$	$K_{Т} = \frac{248}{219} = 1,13$	$K_{Т} = \frac{204}{217} = 0,94$	$K_{Т} = \frac{231}{223} = 1,04$
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	$K_{В} = \frac{В}{В_{заг}}$	$K_{В} = \frac{2542}{2750} = 0,92$	$K_{В} = \frac{2085}{2750} = 0,75$	$K_{В} = \frac{2236}{2750} = 0,81$
Коефіцієнт використання місткості	$K_{М} = \frac{М}{М_{заг}}$	$K_{М} = \frac{8959}{12339} = 0,72$	$K_{М} = \frac{7560}{10853} = 0,7$	$K_{М} = \frac{8561}{12546} = 0,68$
Коефіцієнт використання пробігу	$K_{П} = \frac{П}{П_{заг}}$	$K_{П} = \frac{420}{490} = 0,85$	$K_{П} = \frac{405}{485} = 0,83$	$K_{П} = \frac{436}{501} = 0,87$
Середня відстань перевезення, км	$П_{с} = \frac{П_{заг}}{Д}$	$П_{с} = \frac{490}{4} = 122,5$	$П_{сеп} = \frac{485}{5} = 98$	$П_{сеп} = \frac{501}{5} = 100,2$

Технічна швидкість, км/год	$Ш_e = \frac{П_{заг}}{T_p}$	$Ш_e = \frac{490}{6} = 81,6$	$Ш_e = \frac{485}{7} = 69$	$Ш_e = \frac{501}{6} = 83,5$
Експлуатаційна швидкість, км/год	$Ш_e = \frac{П_{заг}}{T_n}$	$Ш_e = \frac{490}{9} = 54,4$	$Ш_e = \frac{485}{9} = 53,8$	$Ш_e = \frac{501}{9} = 55,7$

Розроблено автором на основі таблиці 2.4 і [6]

Отже, проаналізуємо отримані значення показників нижче.

Коефіцієнт технічної готовності рухомого складу показує, що у 2017р. 93% часу автомобілі знаходились у справному стані та були здатні виконувати роботу. У 2018-2019рр. цей показник знизився до 90% і тримався на одному рівні. Такі значення виникли у зв'язку з необхідністю автомобілям проходження технічного обслуговування, через що вони вилучались із експлуатації на необхідний для ремонту період.

Коефіцієнт випуску рухомого складу в 2017р. складав 1,13 і свідчить, що 113% рухомого складу було залучено до виконання роботи. Отримане значення можна пояснити тим, що середнє число фактично залучених у роботу автомобілів перевищило власні сили компанії. Так сталося через різке збільшення попиту на послуги, внаслідок чого «Рабен Україна» залучала додатковий найманий транспорт. В 2018р. ж коефіцієнт склав 0,94, тобто 94% автопарку компанії було використано в роботі. Зниження показника можна пояснити зменшенням об'ємів перевезення постійними крупними клієнтами, внаслідок чого в роботу випускались переважно авто «Рабен Україна».

У 2019р. компанія знов наростила необхідний обсяг вантажу і використала 104% від власних можливостей шляхом залучення найманого транспорту.

Коефіцієнт використання вантажопідйомності визначає, що в 2017р. було задіяно лише 93% від загальної вантажопідйомності автопарку. В 2018р. цей показник знизився до 75% і у 2019р. вже становив 81%. Зазвичай на практиці така розбіжність визначається характером вантажів – деякі з них можуть бути доволі об'ємними та мати малу вагу, що і відображується у показникові.

Загалом коефіцієнт використання вантажопідйомності може бути покращений шляхом вдалого підбору різних типів авто для перевезення

відповідних вантажів, конфігурації та пристосування кузова до характеру вантажу (наприклад, використання авто з високими бортами для транспортування легкого та об'ємного вантажу), пристосування тари і упаковки до умов перевезення, консолідація різних вантажів.

Розрахований коефіцієнт використання місткості визначає, що в 2017-2019рр. від 68% до 72% від загального об'єму вантажних відсіків було зайнято вантажем. Це пояснюється тим, що у стандартних умовах дуже складно загрузити авто повністю, використовуючи весь доступний об'єм – деякий вантаж не пройде по вазі, інший не можна транспортувати навалом, тощо.

Підвищити цей показник доволі складно, це потребує залучення працівників різних підрозділів. Оптимізація розподілу вантажів та маршрутизації автомобілів паралельно з вдосконаленням процедури завантаження має підвищити цей показник.

Коефіцієнт використання пробігу для автопарку «Рабен Україна» склав 0,85 у 2017р., 0,83 у 2018р. і у 2019р. склав 0,87. Із значення цього показника бачимо, що у 2017р. автомобілі в середньому 85% всього пробігу є загрузеними та використовуються з користю. У 2018р. показник знизився до 83% та через рік збільшився до 87%. Решта - холостий пробіг - зазвичай припадає на переїзди між складами завантаження/вивантаження, сервісне обслуговування, переміщення по території складу, тощо.

Середня відстань перевезення для одного замовлення за 2017-2018рр. зменшилась з 122,5км до 98км, що пов'язано із збільшенням кількості замовлень при паралельному зменшенні їх об'ємів. Це є свідченням того, що компанії-споживачі, почали перевозити товари меншими партіями. У 2019р. показник склав 100,2км, що є незначним ростом у порівнянні з попереднім.

Середня технічна швидкість руху автомобіля в 2017р. складала 81,6км/год і в 2018р. знизилась до 69 км/год. А в 2019р. значно підвищилась до 83,5км/год.

Цей показник зазвичай залежить від різних факторів: технічних особливостей автомобіля; стану дорожнього покриття автошляхів; інтенсивності

руху на дорогах, частоти і тривалості зупинок в дорозі (на світлофорах, перехрестях і залізничних переїздах), обмеження руху та швидкості на дорогах; досвідченості водія і його стану, тощо.

Експлуатаційна швидкість руху автомобіля у 2017-2019рр. трималась на одному рівні із незначними коливаннями – 54,4км/год у 2017р., 53,8км/год у 2018р. і 55,7км/год у 2019р. Цей показник напряму залежить від технічної швидкості авто і впливає на тривалість простоїв на лінії.

В сучасних умовах ринкової конкуренції та тяжіння підприємства до максимального збільшення прибутку аналіз фінансової діяльності підприємства є невід’ємною частиною управління.

Цей аспект управління підприємством стає найбільш вагомим на сьогоднішній день, тому що практика функціонування ринку показує, що без аналізу фінансово-господарської діяльності підприємство не може ефективно функціонувати.

Проведення аналізу забезпечує правильне прийняття управлінських рішень та формування цілей підприємства. Для цього використовують різні форми фінансової звітності. [18, с. 157-159]

Наведемо основні фінансові показники для аналізу компанії «Рабен Україна» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Основні фінансові показники ТОВ «Рабен Україна»

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019
Доход від реалізованої продукції тис. грн.	600000	660000	700000	60000	40000
Податок на додану вартість, грн.	120000	130000	140000	10000	10000
Чистий доход від реалізації, грн.	480000	530000	560000	50000	30000
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	370000	430000	460000	60000	30000
Валовий прибуток, тис. грн.	110000	100000	100000	-10000	0
Інші операційні доходи, тис. грн.	17000	37000	38000	20000	1000
Адміністративні витрати, тис. грн.	110000	120000	120000	10000	0
Витрати на збут, тис. грн.	9300	13000	14000	3700	1000
Інші операційні витрати, тис. грн.	86000	12000	21000	-74000	9000
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	-74000	-330	-290	73670	40
Інші доходи, тис. грн.	1200	93000	96000	91800	3000

Інші витрати, тис. грн.	25	65000	48000	64975	-17000
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-100000	20000	31000	120000	11000
Податок на прибуток, тис. грн.	0	3600	6000	3600	2400
Чистий прибуток, тис. грн.	-100000	16400	25000	116400	8600

Розроблено автором на основі [20]

З наведених показників бачимо, що 2017 рік був доволі складним для компанії – її фінансовий результат склав 100 000 тис.грн. збитку, проте наступні роки були значно кращими: 2018 рік компанія закінчила із 16 400 тис.грн. прибутку, а у 2019 році отримала 25 000 тис.грн. Такий результат можна обґрунтувати складнощами у сфері автоперевезень у період політичної нестабільності в Україні в 2014-2015 роках. Внаслідок цього «Рабен Україна» втратила вагому частку постійних клієнтів та перевізників, що базувались на сході України. Неможливою стала також співпраця з компаніями, що розташовуються на анексованому півострові Крим. Поряд з цим, значно скоротились об'єми імпорту/експорту з Російською Федерацією.

У 2015 році також ударом по діяльності підприємства стала втрата 5 тис. кв.м складської площі внаслідок пожежі. Це зумовило як фінансові збитки, так і погіршення відносин з деякими контрагентами у довгостроковій перспективі.

Паралельно із зростанням прибутку спостерігаємо збільшення собівартості послуг, що викликано рядом причин. Зокрема, зміною курсу валют, станом попиту на ринку перевезень, тощо. Основні складові загальної собівартості всіх послуг, що надає «Рабен Україна» зведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Складові елементи загальної собівартості послуг «Рабен Україна» в динаміці по роках

Елемент собівартості	2017	2018	2019	Відхилення	
				2017/2018	2018/2019
Оплата транспортних послуг перевізників, тис. грн.	160800	240000	247000	79200	7000
Оплата праці, тис. грн.	49000	58000	69000	9000	11000
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	9700	12000	14000	2300	2000
Матеріальні затрати, тис. грн.	9000	6500	8000	-2500	1500
Амортизація транспортних засобів і обладнання, тис. грн.	1500	1800	1700	300	-100

Інші витрати, тис. грн.	140000	102000	120000	-38000	18000
-------------------------	--------	--------	--------	--------	-------

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

З наведеної таблиці бачимо, що за дослідний період собівартість послуг зростала. Найбільший приростом відмітилась сума оплати транспортних послуг – основна стаття собівартості взагалі. Підвищення витрат пояснюється збільшенням кількості перевезень в цілому та ростом ціни на ринку транспортних послуг. А це в свою чергу викликано підвищеним попитом на вантажні перевезення і стрімким ростом цін на паливо за досліджуваний період (вартість поступово збільшувалась з 19,47грн/л у 2017р. до 31,50грн/л у 2019р.).

За 2017-2019рр. дохід компанії від реалізованих послуг поступово зростає – з 600млн у 2017 році він збільшився до 700млн в 2019 році. Це є наслідком поступового нарощення кількості замовлень від клієнтів та коливанням курсу валют – значна частка операцій проводиться з прив'язкою до валюти. Щоб наявно побачити, яку частку становить кожна послуга у доході компанії, представимо структуру доходів за 2017-2019рр. на рис. 2.8-2.10.

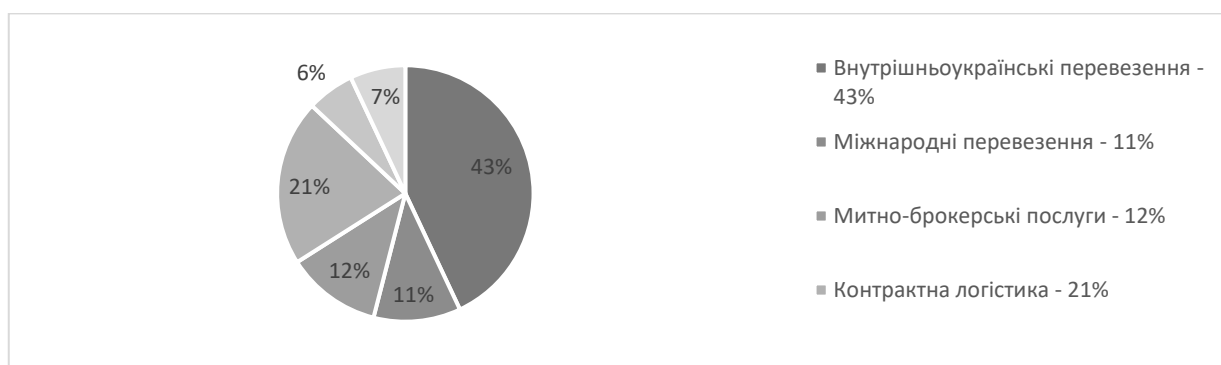


Рисунок 2.8 – структура доходів ТОВ «Рабен Україна» за 2017р.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

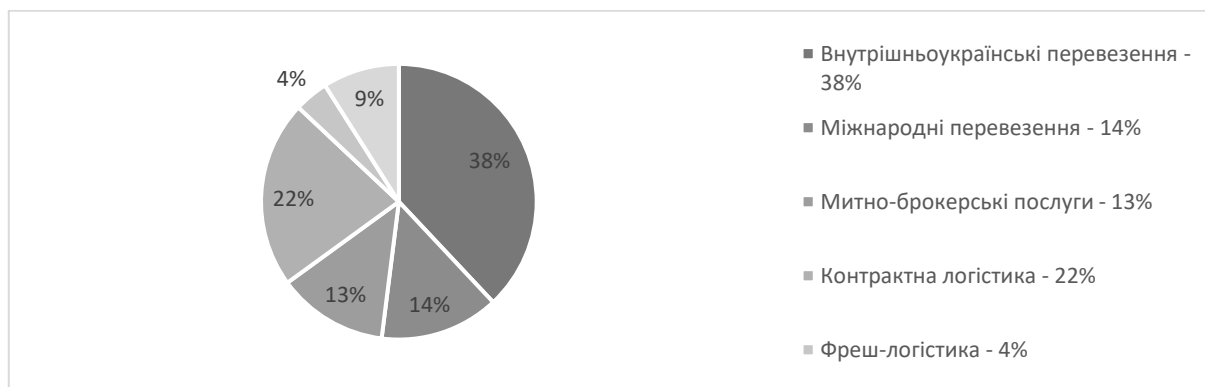


Рисунок 2.9 – структура доходів ТОВ «Рабен Україна» за 2018р.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

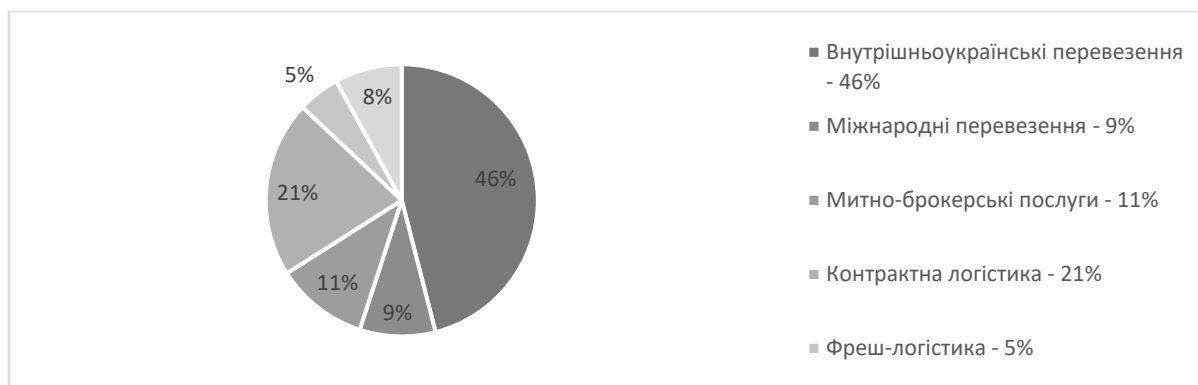


Рисунок 2.10 – структура доходів ТОВ «Рабен Україна» за 2019р.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

Отже, можемо зробити висновок, що основну частину доходу компанії становлять внутрішньоукраїнські перевезення і їх масова частка у 2019р. збільшилась у порівнянні з 2017р. Другою за значимістю є контрактна логістика – її частка лишається майже незмінною у загальному доході за дослідний період і по факту є найбільш стабільним джерелом доходу для компанії, адже клієнти, що користуються цими послугами мають довгострокові контракти і зміна постачальника послуг означатиме для них великі затрати.

Частка міжнародних перевезень і митно-брокерського оформлення має тенденцію до зниження, такий показник пов'язаний із тимчасовим браком кадрів у відповідних відділах компанії та загальною конкуренцією на ринку цих послуг.

Послуги фреш-логістики мають найменший відсоток у структурі та поступово втрачає свої позиції. Це пов'язане з декількома причинами: по-перше, сучасний український ринок не готовий до послуг такого характеру – потенційні клієнти орієнтовані на максимальну економію на транспортуванні. Через це нерідко нехтують належним температурним режимом перевезення вантажу та обирають тентовані авто замість рефрижераторів. Досить прохолодне літо та помірна зима 2017-2018рр. тільки посилили дію цього чинника, що і спостерігаємо у динаміці відсотка.

Поряд з наведеними показниками фінансову стійкість компанії також характеризують фінансові коефіцієнти - відносні показники.

Обчислені коефіцієнти для компанії «Рабен Україна», наведемо у табл.

2.9. Дані показники розраховуються та аналізуються в динаміці з використанням рекомендацій та їх нормативних (орієнтованих) значень. Для дослідного підприємства наведемо показник поточної та абсолютної ліквідності, коефіцієнт автономії і коефіцієнт рентабельності активів.

Таблиця 2.9 - Фінансові коефіцієнти діяльності ТОВ «Рабен Україна»

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Поточна ліквідність	122,3%	142,2%	140,3%	161,9%	172,9%	168,2%
Абсолютна ліквідність	4,8%	20,3%	21,0%	41,2%	50,6%	52,3%
Коефіцієнт автономії	-43,0%	-0,9%	-10,7%	-37,7%	-31,9%	-28,5%
Рентабельність активів	-62,4%	-68,4%	-9,7%	-26,8%	4,7%	6,5%

Розроблено автором на основі [20]

Показник поточної ліквідності характеризує здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми ресурси, які можна використати для погашення короткострокових вимог кредиторів. Для «Рабен Україна» в 2014-2019 роках цей показник має тенденцію до зростання. І при рекомендованому значенні більше 100%, компанія має хороші результати.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності є найбільш жорстким індикатором ліквідності, що відображає здатність компанії погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми кошти для задоволення вимог кредиторів на поточну дату. Рекомендоване значення $> 20\%$ і ми бачимо, що у 2014 році показник «Рабен Україна» становив 4,8% - менше норми. Проте до 2019 року підприємство змогло збільшити коефіцієнт до 52,3%

Значення коефіцієнту автономії – це індикатор платоспроможності, що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більш компанія є фінансово незалежною від кредиторів. Для нефінансових корпорацій оптимальне значення складає $\geq 50\%$. Щодо «Рабен Україна» - її показники є від'ємними, що означає негативний результат. Такі значення отримано через від'ємне значення власного капіталу за досліджувані роки. Компанії варто звернути на це увагу.

Показник рентабельності активів - це індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Від'ємні значення «Рабен Україна» свідчать про збитки, і лише у 2018 році показник рентабельності активів стає позитивним – 4,7%.

2.3 Аналіз загроз в транспортно-експедиційній діяльності ТОВ «Рабен Україна»

Будь-яка практична реалізація транспортно-експедиційної діяльності, від процесу фізичного руху вантажів до розподілу ринкового попиту охоплює велику кількість різних аспектів, що знаходяться під впливом певного ризику. В процесі діяльності часто виникають ситуації, коли з транспортними засобами виникають несправності, або ж вантаж зазнає пошкоджень, тощо.

Всі ці обставини негативно впливають на подальше надання експедиційних послуг та викликають певні складнощі: або ж подання позову в суд, або ж припинення співпраці з контрагентом. Через це негативні ситуації потрібно передбачувати, контролювати та попереджувати.

Основна частина ризиків пов'язаних з транспортно-експедиційною діяльністю відноситься до логістичних. Саме логістичні ризики є першочерговими для підприємства, що здійснює транспортно-експедиційну діяльність оскільки така діяльність напряду пов'язана з організацію та керуванням процесу транспортування вантажу від відправника до отримувача та супутнім управлінням інформаційним та фінансовими потоками.

Названі логістичні ризики мають вплив на діяльність організації найбільш неблагоприємно через те, що складають основний напрямок її діяльності.

Відповідальність за їх виявлення попередження та прийняття вірних рішень в першу чергу несе керівництво, що має аналізувати ризикові ситуації та приймати комплексні рішення та методи по їх запобіганню [21, с.441-442].

В сучасній науковій літературі визначення сутності загроз і ризиків є доволі різноманітним. Для «Рабен Україна» ж ризики – це вірогідність фактичних втрат від діяльності компанії, що пов'язана з реалізацією послуг, фінансовим та матеріальним забезпеченням, внаслідок невизначеності умов функціонування на ринку при наявності факторів зовнішнього та внутрішнього впливу.

Для сучасних українських транспортно-експедиційних підприємств, в тому числі і для «Рабен Україна» ризики обумовлені багатьма факторами [22, с.8-9]:

- високим рівнем конкуренції на ринку експедиційних послуг;
- перенасиченість ринку експедиторів напівлегальними та тіньовими учасниками, що використовують систему недобросовісної конкуренції
- плинність управлінського персоналу, який часто переходить до компаній-конкурентів
- слабка диференційованість клієнтської бази та складнощі в її розширенні
- наявність перепон для освоєння нових видів організації перевезень та послуг, таких як мультимодальні перевезення, лізинг, факторинг, тощо [22, с.8-9].

Щоб проаналізувати положення компанії на ринку взагалі, наведемо SWOT-аналіз «Рабен Україна» у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз компанії «Рабен-Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Ресурсозабезпеченість (наявність великих складських площ, власного автопарку та транспорту партнерів) - Тривалий період існування на ринку - Наявність оптимізованої збірної лінії, що економить кошти клієнтів - Ретельна перевірка нових перевізників - Перевірка супровідної документації на всіх етапах перевезення - Обслуговування крупних клієнтів, що є показником якості 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока плинність кадрів у деяких підрозділах - Значна загроженість складів, обладнання та персоналу - Вплив роботи підрядників на імідж компанії - Слабка маркетингова стратегія просування бренду компанії

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення рівня впізнаваності бренду - Залучення нових крупних клієнтів до співпраці - Розширення складських площ та автопарку - Відкриття нових розподільчих центрів для розширення території покриття логістичними послугами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність на ринку серйозних конкурентів - Залежність прибутку від коливання валютного курсу - Законодавчі нововведення в сфері автомобільних перевезень - Залежність від недоліків транспортної інфраструктури - Сезонна нестабільність попиту - Поступове підвищення цін

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

З наведеної таблиці бачимо, що сильні сторони компанії виходять з її тривалого існування на ринку – компанія має значний рівень забезпеченості ресурсами та напрацьований імідж. Слабкі ж сторони обумовлені специфікою роботи транспортно-експедиційної діяльності: залежність від роботи з підрядниками, високі темпи та інтенсивність роботи, тощо.

До можливостей компанії віднесемо потенційне розширення діяльності, адже попит є досить високим, а розвиток логістичної системи - перспективним. \

Щодо загроз - вони сконцентровані довкола ряду зовнішніх факторів, що впливають із законодавства та умов на ринку транспортно-експедиційних послуг.

Основними конкурентами можна назвати компанії, що теж є операторами логістики третьої сторони і функціонують на території України (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Основні конкуренти ТОВ «Рабен Україна»

Назва компанії	Характерні риси
Zammler	<ul style="list-style-type: none"> - Має представництва лише в Україні, Китаї та Польщі; - Розвинений напрям фулфілменту; - Наявність послуг залізничних перевезень;
DB Schenker	<ul style="list-style-type: none"> - Існує на ринку понад 150 років; - Має послуги перевезень збірних вантажів залізничним транспортом; - Має представництва по всьому світу.
Kuehne & Nagel	<ul style="list-style-type: none"> - Спеціалізація більше на морських та авіаперевезеннях; - Пропонує послуги з упором на залучення ІТ; - Має глобальний вплив на ринок;

FM Logistic	<ul style="list-style-type: none"> - Приблизно 2,5млн м² складських площ; - Компанії групи мають різну спеціалізацію (будівництво, медицина); - Розвинений напрям фармацевтичної логістики;
-------------	---

Складено автором на основі [20].

Найбільш ефективними методами ідентифікації можливих ризиків транспортно-експедиційних компаній є інтеграція контрольованого «мозкового штурму», фінансово-коефіцієнтний аналіз та метод експертних оцінок. Така комбінація дозволяє виявити всі суттєві потенційні ризики компанії та сценарії їх виникнення. Використання статистичних методів, як правило, не є можливим в силу відсутності необхідної накопиченої інформаційної бази.

Спираючись на метод «мозкового штурму», за участі спеціалістів «Рабен Україна» було виділено основні ризики, що впливають на діяльність підприємства, їх згрупуємо за ознакою джерела виникнення: з боку клієнта, перевізника, експедитора, держави та законодавства. Інформація подана в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Потенційні ризики у транспортно-експедиційній діяльності ТОВ «Рабен Україна»

№	Ризик	Сутність	Наслідки
З боку клієнта			
1	Шахрайські дії з боку клієнта	Клієнт не виконує зобов'язання згідно з договором та урегулювання відносин неможливе	Подання заяви в суд на недобросовісного клієнта. Витрати на судові збори, втрачена вигода, виникнення безнадійної дебіторської заборгованості.
2	Некоректне оформлення товаросупровідних документів відправником	Відправник надав недостовірну або неповну інформацію про вантаж у товаро-транспортній накладній, експортній декларації, сертифікаті EUR-1, тощо.	Затримки у оформленні товару отримувачем, пропуску його на кордоні, або ж повна їх неможливість. Виникнення затримки доставки наступних вантажів для збірного авто. Нарахування експедитором штрафу.
3	Вісутність печатки отримувача на товаро-транспортній накладній	Отримувач фізично не може підтвердити факт отримання вантажу власною печаткою на накладних.	Клієнт може заявити про недоставку вантажу в суді. Без підтвердження печаткою – він має змогу отримати відшкодування, що тягне за собою витрати

Продовження таблиці 2.12

4	Неготовність вантажу в обумовлений договором термін	Авто прибуло на завантаження, але вантаж не готовий до погрузки	Виникає упущена вигода експедитора та перевізника внаслідок простою авто. Нарахування штрафу
5	Брак місця на складі одержувача	Через відсутність місця під вантаж, авто змушене чекати вивантаження зайвий час	Виникає упущена вигода експедитора та перевізника внаслідок простою авто. Нарахування штрафних санкцій.
6	Затримка сплати митних зборів при оформленні імпортової декларації	Затримка оформлення попередньої митної декларації внаслідок несвоєчасної сплати митних зборів, через що авто не має змоги перетнути кордон.	Нарахування штрафних санкцій за простої, затримка або спізнення на доставку.
7	Надання некоректних параметрів вантажу	Вантаж неможливо прийняти для транспортування через невідповідність характеру вантажу, габаритів, тощо.	Зрив доставки, нарахування штрафних санкцій на клієнта.
8	Неналежне пакування вантажу	Відправник використовує неналежну тару для вантажу, або ж ненадійно його пакує	Пошкодження вантажу, втрата їм товарного вигляду. Додаткові витрати часу на врегулювання ситуації.
9	Несвоєчасна оплата послуг експедитора	Клієнт затримує оплату рахунків за надані послуги	Затримка оплати перевізника, як наслідок – погіршення ділових відносин. Зменшення грошового обороту.
З боку перевізника			
10	Втрата або пошкодження вантажу	Через недбалість перевізника вантаж втрачено, або ж зіпсовано товарний вигляд	Товар не придатний до реалізації клієнтом. Виставлення претензії для відшкодування вартості вантажу.

Продовження таблиці 2.12

11	Спізнення на доставку	Через необ'єктивні причини авто спізнюється на доставку	Виникає упущена вигода клієнта, зрив поставки, внаслідок спізнення авто. Нарахування штрафних санкцій.
12	Режим роботи/відпочинку водія	Порушення режиму роботи/відпочинку водія внаслідок затримок з будь-якої сторони	Затримка або спізнення автомобіля на доставку, нарахування штрафних санкцій винній стороні.
13	Відсутність страхування відповідальності перевізника	Надання некоректного або недійсного полісу добровільного страхування відповідальності перевізника	Внаслідок можливої втрати чи псування вантажу фінансова відповідальність, що

			лежить на експедиторів може не бути компенсована відповідальністю перевізника
14	Технічна несправність транспортного засобу	Поломка або технічна несправність автомобіля	Затримка або спізнання на доставку, при серйозній поломці – повний зрив постачання.
15	Відсутність належної комунікації з перевізником	Перевізник не здатний своєчасно надати актуальну інформацію щодо стану авто, його місцезнаходження, тощо.	Невдоволеність клієнтом через відсутність даних про перебіг перевезення.
16	Перевантаження авто через неправильне розміщення вантажу в транспортному відсіку	Водій некоректно проконтролював розміщення вантажу в автомобілі, внаслідок чого виникає перегруз авто по осях.	Виникнення додаткових витрат на послуги складу для перезавантаження автомобіля та можлива затримка на доставку.
17	Надання некоректної інформації про транспортний засіб	Оформлення відправником документів, що заздалегідь потребують інформації про авто некоректно.	Фінансові втрати клієнта внаслідок потреби у переоформленні документів, простій автомобіля та можливі затримки у оформленні вантажу на кордоні, митниці, тощо.
18	Відсутність або несправність терморесстратора на рефрижераторних напівпричепках	Терморесстратор рефрижераторного напівпричепу не працює, або ж працює некоректно, внаслідок чого неможливо прослідкувати режим транспортування.	При зіпсуванні вантажу вина автоматично лягає на експедитора та перевізника, без можливості оскаржити рішення. Виставлення претензії для відшкодування вартості вантажу. Погіршення іміджу компанії.

Продовження таблиці 2.12

19	Неподача авто під завантаження внаслідок затримання його на попередній вивантаженні	Затримка подачі авто, або ж відмова від завантаження, внаслідок затримання авто з попереднім вантажем	Штрафні санкції за затримку або неподачу авто. Погіршення іміджу компанії на ринку.
20	Водій не присутній на завантаженні або вивантаженні	Відсутність поміток про стан вантажу та хід завантаження/вивантаження авто внаслідок відсутності водія на погрузці	При зіпсуванні вантажу вина автоматично лягає на експедитора та перевізника, без можливості оскаржити рішення. Виставлення претензії для відшкодування вартості вантажу.

			Погіршення іміджу компанії на ринку
21	Різке підвищення попиту на вантажні перевезення	Підвищення фрахту перевезення внаслідок підвищеного попиту	Збільшення собівартості на транспортні послуги для клієнтів.
З боку експедитора			
22	Брак місця на складі	Неможливість обслуговування клієнтів через брак вільного місця на складі	Упущена вигода від невиконаних замовлень
23	Відсутність вільного складського обладнання	Затримки розвантаження та завантаження вантажів	Виникнення простою транспортних засобів через неможливість взяття їх у роботу.
24	Погіршення якості логістичного обслуговування	Підвищення невдоволеності клієнтів наданими послугами	Погіршення іміджу компанії серед конкурентів, відтік клієнтів
25	Різке збільшення собівартості перевезення	Перевищення собівартістю послуги договірної ціни на неї.	Відмова від співпраці за не вигідними контрактами і, як наслідок, можлива втрата клієнта, або ж робота зі збитком.
З боку законодавства і держави			
26	Введення недосконалої системи розподілу дозволів на міжнародні перевезення	Складна, недосконала система отримання дозволу призводить до неможливості його вчасного отримання і, як наслідок, зриву перевезення.	Штрафні санкції, що підлягають виплаті клієнту у сумі, затвердженій договором.
27	Невідповідність транспортної інфраструктури країни	Погана якість дорожнього покриття призводить до пришвидшення фізичного зносу транспортних засобів	Збільшення витрат на амортизацію, простій автомобілів для технічного обслуговування
28	Закінчення квоти дозволів на міжнародні перевезення, їх відсутність в пунктах видачі	Неможливість здійснювати доставку або транзитне перевезення у країні, чия квота дозволів вичерпана.	Зменшення кількості перевезень у країні з браком дозволів, як наслідок – упущена вигода.

Продовження таблиці 2.12

29	Утворення черг на переходах кордону з Україною	Через утворення черг на переходах неможливо точно визначити час прибуття авто на доставку, висока вірогідність спізнення.	Нарахування клієнтом штрафу за спізнення у сумі, затвердженій договором.
30	Форс-мажорні обставини	Неможливість виконання договірних умов через виникнення форс-мажорних обставин	Додаткові витрати на засвідчення форс-мажору торгово-промисловою палатою, можливий зрив поставки.
31	Різка зміна курсу валют	Різке падіння курсу валют	Зменшення прибутку внаслідок скорочення доходу від контрактів,

			закріплених у валюті.
32	Підвищення ціни на пальне	Збільшення цін на паливно-мастильні речовини	Збільшення собівартості на транспортні послуги для клієнтів.
33	Сповільнення або припинення роботи переходів через кордони	Сповільнення або призупинення оформлення вантажів, що транспортуються у міжнародному сполученні	Спізнення чи повний зрив доставки. Нарахування клієнтом штрафу за спізнення у сумі, затвердженій договором.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

З перерахованих ризиків бачимо, що з боку клієнта вони можуть бути викликані невідповідальним ставленням до надання інформації та нехтуванням договірними умовами.

Найчисельніша група ризиків - з боку перевізника – викликана тим, що на час перевезення вантаж знаходиться під відповідальністю саме перевізника. До того ж всі його дії сприймаються клієнтом як дії експедитора, що псує імідж компанії на ринку транспортних послуг.

Аналіз різних методів оцінки ризиків, проведених в рамках дослідження, дозволяє зробити висновок, що для транспортно-експедиційних компаній найбільш прийнятним є метод формування профілю ризику, що включає ранжування ризиків з використанням шкал важливості та оцінки вірогідності ризику та розрахунку на їх основі індексів окремих ризиків. [10, с.174-175]

Отже, у дод. А згруповано всі ризики та методом експертних оцінок визначено важливість кожного конкретного фактору ризику і фінальний результат та вірогідність настання негативних наслідків від нього занесено у табл. 2.13. Шляхом знаходження добутку цих двох показників знайдене значення зведеного підсумку впливу кожного ризику для «Рабен Україна».

Таблиця 2.13 – Оцінка ризиків ТОВ «Рабен Україна»

№	Фактор ризику	Важливість ризику	Вірогідність	Зведений підсумок
З боку клієнта				
1	Шахрайські дії з боку клієнта	8	0,2	1,6
2	Некоректне оформлення товаросупровідних документів відправником	2	0,3	0,6
3	Вісутність печатки отримувача на товаро-транспортній накладній	1	0,05	0,05
4	Неготовність вантажу в обумовлений договором	3	0,4	1,2

	термін			
5	Брак місця на складі одержувача	3	0,05	0,15
6	Затримка сплати митних зборів при оформленні імпортової декларації	3	0,2	0,6
7	Неналежне пакування вантажу	4	0,2	0,8
8	Надання некоректних параметрів вантажу	5	0,2	1
9	Несвоєчасна оплата послуг	5	0,5	2,5
10				
З боку перевізника				
11	Втрата або пошкодження вантажу	9	0,2	1,8
12	Спізнання на доставку	10	0,3	3
13	Режим роботи/відпочинку водія	3	0,2	0,6
14	Відсутність страхування відповідальності перевізника	6	0,4	2,4
15	Технічна несправність транспортного засобу	5	0,1	0,5
16	Відсутність належної комунікації з перевізником	7	0,4	2,8
17	Перевантаження авто через неправильне розміщення вантажу в транспортному відсіку	4	0,2	0,8
18	Надання некоректної інформації про транспортний засіб	3	0,1	0,3
19	Відсутність або несправність термореєстратора на рефрижераторних напівпричепах	3	0,2	0,6
20	Неподача авто під завантаження внаслідок затримання його на попередній виграді	7	0,4	2,8
21	Водій не присутній на завантаженні або вивантаженні	5	0,3	1,5
22	Різка підвищення попиту на вантажні перевезення	7	0,5	3,5
З боку експедитора				
23	Брак місця на складі	4	0,1	0,4
24	Відсутність вільного складського обладнання	3	0,2	0,6
25	Погіршення якості логістичного обслуговування	8	0,2	1,6
26	Різка збільшення собівартості перевезення	9	0,5	4,5

Продовження таблиці 2.13

З боку держави та законодавства				
27	Введення недосконалої системи розподілу дозволів на міжнародні перевезення	5	0,4	2
28	Невідповідність транспортної інфраструктури країни	3	0,3	0,9
29	Закінчення квоти дозволів на міжнародні перевезення, їх відсутність в пунктах видачі	7	0,5	3,5
30	Утворення черг на переходах кордону з Україною	5	0,4	2
31	Форс-мажорні обставини	4	0,1	0,4
32	Різка зміна курсу валют	4	0,7	2,8
33	Підвищення ціни на паливо	2	0,2	0,4
34	Сповільнення або припинення роботи переходів через кордони	3	0,2	0,6

Складено автором на основі таблиці 2.11, додатку А та даних ТОВ «Рабен Україна»

Наступним кроком визначено середньозважену оцінку кожної з груп ризику, шляхом пошуку середнього арифметичного значення с-поміж зведених підсумків. Отриману інформацію зведемо у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Середньозважена оцінка рівня ризикованості

Джерело ризику	Оцінка
Ризики з боку клієнта	0,94
Ризики з боку перевізника	1,72
Ризики з боку експедитора	1,77
Ризики з боку держави та законодавства	1,78

Складено автором на основі таблиці 2.13.

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, що найбільший вплив на життєдіяльність компанії потенційно мають ризики з боку прямих виконавців перевезення – перевізника та експедитора, та ризики з боку законодавства, що можуть обмежувати діяльність транспортно-експедиційних компаній.

Високий показник ризиків з боку експедитора пов'язаний із складнощами впливу на собівартість перевезення, що впливає на кінцеву ціну послуги. Особливо відчутним є вплив такого ризику на довгострокові контракти, в яких зазвичай на тривалий період закріплюється певний тариф на послугу.

З наведених ризиків, деякі мали безпосередній вплив на діяльність компанії у 2017-2019 роках. Щоб зрозуміти склад ризиків і мати можливість порівняти динаміку їх виникнення, наведемо структуру факторів на рис. 2.11-2.13.



Рисунок 2.11 – структура ризиків ТОВ «Рабен Україна» за 2017р.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»



Рисунок 2.12 – структура ризиків ТОВ «Рабен Україна» за 2018р.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»



Рисунок 2.13 – структура ризиків ТОВ «Рабен Україна» за 2019р.

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

Аналізуючи вищенаведені дані можемо побачити що найвагомішу частку у структурі займають спізнення подачі автомобіля на загрузку/вигрузку. І хоча показник має стрімку тенденцію до зниження (з 46% до 34%), цей ефект було посилено зростанням загальної кількості ризиків, що перешкождали роботі підприємства.

У 2018 та 2019 роках спостерігаємо збільшення долі ризиків через вичерпання квоти дозволів на міжнародні перевезення. Такий показник пов'язаний із введенням нової системи видачі дозволів, зокрема до Польщі. Загальна квота польських дозволів усіх видів не відповідала обсягам вантажів, що бажали перетнути кордон, через що квота 2018 року була остаточно вичерпана вже у жовтні, а в 2019 році дозволи припинили видавати у серпні.

Така ситуація зумовила нестабільність на ринку перевезень не тільки

сполученням з Польщею, а постраждали ще й напрями для яких вона була країною транзиту – Німеччина, Нідерланди, Бельгія, Данія, Швеція, Фінляндія, та ін.

У 2019 році через неможливість користуватись прикордонними вантажними переходами з Польщею, більша частина авто слідувала в об'їзд через п/п Ужгород та п/п Чоп.

У листопаді, в результаті утворення величезної черги на п/п Ужгород як на в'їзд, так і на виїзд авто змушені були проводити в очікуванні оформлення від 7 до 14 днів, що звичайно ж відобразилось і на ціні перевезення і на строках доставки. Фрахти зросли майже вдвічі, а тривалість доставки визначалась актуальним станом ситуації.

Стрімкий ріст тарифів та дефіцит транспорту унеможливив продовження роботи за договірними умовами із рядом крупних клієнтів. Щоб продовжити співпрацю, компанія була вимушена підняти тарифи для перевізників, і таким чином втратити частину прибутку.

Деякі проекти, що було почато раніше, довелося виконувати зі збитком. Виконання належних строків доставок і обсягів перевезень були переглянуті, що теж вдарило по іміджу компанії.

Враховуючи все вищенаведене, саме міжнародні перевезення були найризикованішими с-поміж інших послуг у дослідний період.

Щоб наглядно побачити збитки від вказаних ризиків, наведемо їх структуру у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Збитки від настання ризиків у 2017-2019рр(тис.грн).

	2017	2018	2019	Відхилення	
				2017/2018	2018/2019
Внаслідок спізень авто на загрузку/вигрузку	2400	2150	2080	-250	-70
Внаслідок псування вантажу	1730	1650	1590	-80	-60
Внаслідок підвищення собівартості послуг	3530	5400	6600	1870	1200
Внаслідок недотримання договірних умов	860	790	820	-70	30

Безнадійна дебіторська заборгованість	415	320	395	-95	75
Інші причини	1860	2300	1950	440	-350

Складено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

З наведених даних бачимо, що одні з найбільших збитків компанія несе від спізнень автомобілів на загрузку/вигрузку, хоча за досліджувані роки спостерігається тенденція до зменшення. Такий значний результат маємо через великий обсяг наданих послуг перевезення, більша частка яких були надані збірними лініями. Специфіка таких доставок полягає у ланцюжковій реакції – якщо з якихось причин авто спізнюється на доставку одного вантажу, воно автоматично не встигає на всі наступні загрузки/вигрузки.

Найбільшою ж статтею витрат стали збитки внаслідок підвищення собівартості послуг. Нажаль, бачимо що цей показник з роками збільшується, і за 2017-2019 роки він виріс з 3 530 тис.грн до 6 600 тис.грн. Такі показники пояснюються великою кількістю довгострокових контрактів із споживачами, з закріпленням ціни, що має компанія. Тому, при коливанні собівартості послуг підприємство отримує менший прибуток, а інколи, щоб утримати клієнта, надає послуги зі збитком.

Якщо ж можливі збитки при наданні послуг можуть бути більшими ніж потенційний прибуток – компанія не може виконувати свої зобов'язання, внаслідок чого має упущену вигоду, або ж змушена виплачувати штрафи, згідно з договором експедирування. За останні роки, можемо побачити, що показник мав незначні зміни та в цілому тримався на одному рівні. За 2017-2019 роки загальний приріст склав -40тис.грн, що свідчить про позитивну тенденцію.

До інших причин збитків включено витрати через поломки автомобілів, упущена вигода в зв'язку зі зміною курсу валют, коливання ціни на паливно-мастильні компоненти, тощо. У 2018 році бачимо значне підвищення витрат на ці типи збитків (на 440тис. грн), які у 2019 році зменшили свій обсяг до 1950тис. грн.

Висновки до розділу

Від правильно організованої діяльності підприємства напряду залежить ефективність та фінансова успішність. Дотримання основних показників компаній в межах норми забезпечить її стабільне функціонування на ринку та підвищить конкурентоспроможність.

З аналізу техніко-експлуатаційних показників компанії можемо зробити висновок, що діяльність є стабільною впродовж останніх трьох років. Наявність достатньої кількості замовлень клієнтів підтверджується значенням коефіцієнту випуску рухомого складу, який більшу частину дослідного періоду 2017-2019 років перевищувала 100%.

Майже вся решта показників мають доволі хороші значення та позитивну тенденцію. Найменше значення мають коефіцієнт використання місткості та коефіцієнт використання вантажопідйомності. Отриманні значення зумовлені індивідуальними характеристиками кожного вантажу та специфікою їх транспортування, тож вважати їх проявом неефективної діяльності недоцільно.

З фінансових показників можемо побачити що Компанія пережила значний удар по-своєму фінансовому стану у 2014-му 2015-му роках відголоски якого видно навіть у звітності останніх 3 років. Зокрема у 2017р. спостерігається збиток у 100 000 тис. грн збитку. Хоча за наступні роки компанія вже отримує прибуток коефіцієнт автономії все ще є від'ємним через великий обсяг непокритого збитку що має компанія.

Значення ж поточної ліквідності та абсолютної ліквідності є в нормі та має тенденції до зростання.

З аналізу потенційних ризиків у діяльності компанії виділено 4 її категорії, що характеризують їх за джерелом впливу. Визначено, що найбільш небезпечними є ризики з боку держави експедитора та перевізника. Найчисельніші витрати у грошовому еквіваленті в компанію мала внаслідок спізнання авто псування вантажу та підвищення собівартості послуг.

3 ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА»

3.1 Шляхи удосконалення діяльності транспортно-експедиційної діяльності підприємства

Транспортно-експедиційна діяльність специфічна тим, що виконує посередницькі функції між перевізником та вантажовласником. І на успішність діяльності експедиційної компанії напряду впливають взаємовідносини з перевізником. Саме співпраця з ним обумовлює значні ризики у діяльності та може призводити до збитків.

В результаті проведеного аналізу збитків компанії за 2017-2019 роки було зрозуміло, що причинами основних статей витрат стали спізнення на загрузку/вигрузку та псування вантажу. Мінімізувати ці витрати можна шляхом більш ретельного контролю дій підрядника та відповідального підходу до вибору перевізника в цілому.

Отже, для вибору оптимального перевізника пропонується застосовувати алгоритм його оцінки за певними критеріями, що у сукупності визначають успішність роботи транспортної компанії.

По-перше, це вартість перевезення - один з найважливіших показників, що часто буває вирішальним, наступним є час доставки. Дуже часто виникає потреба у терміновій доставці вантажів.

Час роботи на ринку визначає наскільки перевізник досвідчений та зможе оперативно вирішувати нагальні питання, що виникають під час роботи.

Наявність CMR-страхування - один з визначних характеристик транспортної компанії. Адже на час перевезення вантаж передається під відповідальність перевізника, і він відповідає за його стан та збережність.

У випадку крадіжки, псування чи втрати вантажу компанія-перевізник може не мати достатньо грошових коштів щоб компенсувати його вартість, або ж затягне вирішення питання по претензії навіть до подання заяви в суд. А якщо ж партія товару була невеликою та мала незначну вартість, витрати на судову

тяганину можуть перевищувати потенційний прибуток від перевезення.

Окрім збитків для компанії це означатиме ще і великий удар по іміджу, адже навряд власник пошкодженого вантажу захоче звернутись за послугами до такого експедитора ще раз.

При виборі перевізника також варто звернути увагу на тип транспортного засобу, що він пропонує до перевезення. В залежності від характеру вантажу доцільно обирати той чи інший вид автомобіля: якщо він не потребує особливих умов транспортування, найактуальнішим варіантом для нього буде тентований автомобіль, як найрозповсюдженіший та найдешевший варіант. Якщо ж вантаж має велику інвойсну вартість або ненадійне пакування, доцільніше буде перевозити його в рефрижераторних автомобілях без дотримання температурного режиму, або цільнометалічне авто.

Наступним критерієм є наявність необхідної документації, що є одною з базових вимог, адже компанія-експедитор має бути впевненою в тому, що її підрядник має законні підстави на виконання дорученої йому роботи. Цей пункт включає в себе перевірку того чи не перебуває перевізник у стані припинення, чи може займатися вантажними перевезеннями за КВЕД та чи має ліцензію на перевезення небезпечних вантажів або ж на перевезення у міжнародному сполученні за потреби.

Також алгоритм вибору перевізника включає такі суб'єктивні характеристики як оцінка комунікації та оцінка відгуків. Ці пункти варто включити через те, що вони формують враження про компанію-перевізника, яке потім напряду буде впливати на імідж експедитора.

При незадовільній комунікації з перевізником вантажовласнику складно отримати актуальну інформацію про стан та місцезнаходження вантажу і автомобіля, про перебіг перевезення в цілому. При виникненні проблемних ситуацій саме комунікація є важливим інструментом їх вирішення.

Наразі існують широкі можливості щодо отримання відгуків про компанію, яка надає транспортні послуги. Найпопулярнішим способом є інтернет-ресурс Ларді-транс, в якому більшість перевізників України мають

особистий кабінет, де можна перевірити як позитивні так і негативні відгуки на цю компанію від її контрагентів. На основі цих відгуків можна зробити фінальне рішення чи працювати з нею чи ні.

Щоб наглядно побачити процес вибору перевізника за цими критеріями, наведемо пропозиції трьох перевізників для перевезення 20т палетованого вантажу маршрутом дальністю 450км (табл.3.1). Саме така дальність перевезення є найпопулярнішою, з огляду на розташування крупних міст України. Маршрути Київ-Харків та Київ-Дніпро, зокрема, мають саме такий кілометраж.

Таблиця 3.1 – Характеристика перевізників

Критерій	Перевізник 1	Перевізник 2	Перевізник 3
Вартість перевезення, грн	11000	10500	11300
Час доставки, год	12	12	10
Час роботи на ринку, р	10	5	8
Наявність CMR-страхування	+	-	+
Тип транспортного засобу	Тент	Тент	Цільномет
Наявність необхідної документації	+	+	+
Оцінка комунікації	Відмінна	Задовільна	Відмінна
Оцінка відгуків	Позитивні	Позитивні	Позитивні

Розроблено автором

З наведеної таблиці можемо побачити, що ціни перевізники пропонують різні, хоча вони і не кардинально відрізняються. За часом доставки лише Перевізник 3 пропонує вкластися в 10 годин, що менше від конкурентів.

По часу роботи на ринку всі перевізники не новачки, проте і вважати їх рівносильними не доцільно.

CMR-страхування не наявне у Перевізника 2, що ускладнює взаємодію з ним. Щодо типу транспортного засобу - два перевізники пропонують тентовані автомобілі і Перевізник 3 пропонує цільнометалічний автомобіль. З точки зору збережності вантажу – це кращий варіант із наявних.

По необхідній документації - у всіх перевізників вона в належному стані, що не перешкоджатиме вільні співпраці з ними.

По оцінці комунікації лише Перевізник 2 відрізнився задовільною комунікацією: інформація подається не завжди в повному обсязі та з незначними затримками. Щодо відгуків - жодна з компаній немає негативних відгуків від

користувачів їхніми послугами.

Далі наведено оцінку по п'ятибальній шкалі для кожного з перевізників (табл. 3.2). Для цього кожен перевізник отримав оцінку по критеріях відповідно до потреб компанії та показників конкурентів.

Для всіх критеріїв подано також його вагу за шкалою від 0 до 1, що дозволить виділити найважливіші з них. Ваги критеріїв визначені методом експертної оцінки, до якого були залучені спеціалісти «Рабен Україна» (дод. Б).

Таблиця 3.2 – Оцінки перевізників за критеріями

Критерій	Перевізник 1	Перевізник 2	Перевізник 3	Вага критерію
Вартість перевезення, грн	4	3	5	0,9
Час доставки, год	5	5	4	0,8
Час роботи на ринку, р	5	3	4	0,3
Наявність CMR-страхування	5	1	5	1
Тип транспортного засобу	4	4	5	0,4
Наявність необхідної документації	5	5	5	1
Оцінка комунікації	5	3	5	0,6
Оцінка відгуків	5	5	5	0,9

Складено автором на основі таблиці 3.1

Шляхом знаходження добутку ваги критерія на його значення для кожного з перевізників отримана загальна оцінка для компаній по показникам. Значення всіх позицій для кожної з компаній додано та отримано підсумкові оцінки (табл.3.3).

Найоптимальнішим перевізником буде той, у якого загальне значення найбільше, саме його і варто залучати до співпраці.

Таблиця 3.3 – Підсумкові значення оцінювання

Критерій	Вага критерію	Перевізник 1	Перевізник 2	Перевізник 3
Вартість перевезення, грн	0,9	3,6	2,7	4,5
Час доставки, год	0,8	4	4	3,2
Час роботи на ринку, р	0,3	1,5	0,9	1,2
Наявність CMR-страхування	1	5	1	5

Тип транспортного засобу	0,4	1,6	1,6	2
--------------------------	-----	-----	-----	---

Продовження таблиці 3.3

Наявність необхідної документації	1	5	5	5
Оцінка комунікації	0,6	3	1,8	3
Оцінка відгуків	0,9	4,5	4,5	4,5
Підсумкове значення		28,2	21,5	28,4

Складено автором на основі таблиці 3.2

У нашому випадку Перевізник 3 максимально відповідає вимогам компанії, навіть не дивлячись на те що його ціна не найвища серед конкурентів. Це саме той випадок коли варто звернути увагу на інші характеристики.

Щоб уникнути великої частки ризиків, пов'язаних із діяльністю перевізника, компанії також доцільно розширити власний автопарк. З огляду на об'єми перевезень, варто закупити 5 автопоїздів для потреб компанії.

Пропонується обрати авто вантажопід'ємністю більше 20т, об'ємом транспортного відсіку 86м³ і більше. Вибір саме таких авто зумовлений їх значною місткістю та універсальністю, вони можуть бути застосовані у маятникових перевезеннях між розподільчими центрами, або ж під окрему загрузку як повнокомплектне авто. При цьому вони зручні у перевезенні збірних вантажів – за рахунок транспортування більшої кількості консолідованих товарів зменшується доля витрат на окрему вантажну одиницю.

Вибір саме такої крупної техніки підкріплюється також великою часткою компаній, що надають послуги малотоннажних автоперевезень. Конкуренція між ними висока, що є причиною доволі помірних цін на їх послуги.

До того ж більш суттєвою потребою для підприємства є забезпечення безперервного сполучення між основними розподільчими центрами, що реалізувати доцільніше буде власним транспортом – рівень ризиків скорочується та мінімізуються потенційні простой авто за рахунок стабільної роботи. Тому навіть на початковому етапі зрозуміло, що наповнювати власний автопарк малотоннажними авто недоцільно.

Після аналізу ринку транспортних засобів, було обрано 3 найпопулярніші

марки та моделі тягачів та проаналізовано їх технічні та економічні характеристики, зокрема було розглянуто витрати пального як з вантажем так і без, вартість відповідного виду палива що споживає дане авто, розглянуто його клас екологічності, вантажопідйомність, крейсерська швидкість та вартість технічного обслуговування в місяць.

Поряд з цим наведено ціну авто в базовій комплектації при покупці у офіційного дилера відповідного виробника. Під вартістю технічного обслуговування мається на увазі заміна паливно-мастильних елементів та інших розходних матеріалів, що забезпечують експлуатацію автомобіля в належному технічному стані. Для зручності вихідні дані для аналізу зведено у табл.3.4., значення представлено для одної одиниці техніки.

Таблиця 3.4 – Характеристики тягачів

Характеристика	Модель авто		
	DAF XF 105.460	MAN TGX 18.440	Mersedes Actros MP3
Витрата пального без вантажу, л/100км	30	25	27
Витрата пального з вантажем, л/100км	45	39	42
Вартість відповідного палива, грн/л	25,8	25,8	25,8
Клас екологічності	Євро 5	Євро 6	Євро 6
Вантажопідйомність, т	30	22	28
Крейсерська швидкість, км/год	125	120	115
Вартість технічного обслуговування, грн/міс	4900	8100	7600
Ціна, грн	1 545 000	1 734 000	1 689 500

Складено автором на основі [24], [25], [26]

Можемо бачити що витрати пального доволі різняться у всіх моделей авто, на це впливають технічні характеристики самої машини. Майже всі вантажні тягачі мають дизельні двигуни, тому за вартість відповідного палива обрана середня ціна 1л дизельного пального за 2017-2019 роки. Щодо класу екологічності - дві з розглянутих автівок мають клас Євро-6, в той час як DAF XF 105.460 має клас Євро-5.

Вантажопідйомність всіх автівок доволі різна і коливається від 22 до 30 тон вантажу без врахування ваги напівпричепа при максимальній загрузці.

Крейсерська швидкість становить в середньому 120 кілометрів за годину, та є важливим показником, адже визначає саме ту швидкість руху авто, при якому споживання пального буде мінімальним.

З існуючих марок та моделей напівпричепів обрано найбільш універсальні та популярні. Це стандартні тентовані напівпричепи.

Вибір зумовлено тим, що їх доцільно використовувати при перевезенні більшості з видів вантажів, в будь-яку пору року, та зручно пристосовувати під вимоги різних видів транспортної тари і перевезення небезпечних вантажів. До того ж, їх обслуговування є простішим та дешевшим для власника. Характеристики пропонованих до покупки напівпричепів надано в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Характеристика напівпричепів

Характеристика	Модель напівпричепа		
	Berger SAPL-24L	Shmitz SCS-24L	Schwarzmuller S1
Об'єм, м3	86	94	86
Спосіб загрузки	Задня/бічна/верхня	Задня/бічна	Задня/бічна/верхня
Вантажопід'ємність, т	24	23,5	22
Вартість технічного обслуговування, грн/міс.	2600	2150	2450
Ціна, грн	250 800	273 500	256 800

Складено автором на основі [27]

Загалом всі три наведені моделі подібні відрізняється лише об'ємом, один з них є місткістю 94 м3, і він не має можливості верхньої загрузки, через особливості конфігурації причепа. Щодо вантажопідйомності - вона є стандартною для таких причепів та коливається від 22 до 24 тон.

Вартість технічного обслуговування та ціна наведена для нових напівпричепів що планується закупати у офіційних дилерів виробників в Україні. Покупка саме нових транспортних засобів зумовлена тим що в процесі їх експлуатації витрати на амортизацію будуть мінімальними та сама цінність транспортного засобу буде вищою, якщо в подальшому виникне потреба їх перепродати.

Навіть на перший погляд проект є доцільним адже зможе збільшити загальну вантажопідйомність автопарку на понад 100т, та загальну місткість транспорту на 430м3.

Куплені автомобілі дозволять відмовитись від залучення підрядників на найважливіших ланках перевезень, або ж зможуть підвищити потенціал компанії та стимулювати до залучення нових клієнтів.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Щоб обрати з пропонованого переліку транспортних засобів один тягач та один напівпричеп, модель яких найдоцільніше буде відповідати вимогам компанії, проведена їх оцінка. Для цього використано процедуру нормування, оскільки всі з показників мають різну розмірність.

Ця процедура полягає в тому, щоб для показників оптимальне значення яких є мінімальним, присвоюється найменшому показникові, а інші розраховуються шляхом ділення мінімального показника на відповідне значення іншого.

Показникам, для яких найкращим є максимальне значення, одиницю присвоюють найбільшому, а інші розраховуються діленням значення на це ж максимальне.

Отже, визначимо яке значення стане оптимальним для кожної з характеристик. Для витрат пального оптимальним буде мінімальне значення, адже рівень витрат напряму впливає на вартість транспортування даним авто. Для вартості відповідного палива беремо мінімальне значення.

Оптимальним значенням класу екологічності обираємо максимальне, адже чим вищий клас екологічності авто, тим довше це авто буде актуальним на ринку та зможе вільно використовуватись в міжнародних перевезеннях.

Для вантажопідйомності беремо максимальне значення адже саме воно впливає на масу вантажу що зможе бути транспортовано за одну поїздку. Для швидкості оптимальним буде найменше значення, адже середня швидкість руху автомобіля на маршруті значно менша ніж наведені для даних авто. Більш доцільним буде обрати авто з мінімальною крейсерською швидкістю щоб з

оптимізувати витрати пального в подальшому.

Оптимальним значенням для вартості технічного обслуговування та ціни покупки будуть звичайно ж мінімальне значення, адже вартість транспортного засобу є найвагомішою витратою у втіленні проекту.

Нормування для тягачів та напівпричепів подано в табл.3.6-3.7.

Таблиця 3.6 – Нормування основних показників для тягачів

Характеристика	Оптимальне значення	Модель авто		
		DAF XF 105.460	MAN TGX 18.440	Mercedes Actros MP3
Витрата пального без вантажу, л/100км	мінімальне	0,83	1	0,93
Витрата пального з вантажем, л/100км	мінімальне	0,83	1	0,92
Вартість відповідного палива, грн/л	мінімальне	1	1	1
Клас екологічності	максимальне	0,83	1	1
Вантажопідйомність, т	максимальне	1	0,73	0,93
Крейсерська швидкість, км/год	мінімальне	0,92	0,95	1
Вартість технічного обслуговування, грн/міс	мінімальне	1	0,58	0,64
Ціна, грн	мінімальне	1	0,89	0,91
Підсумок		7,41	7,15	7,33

Складено автором на основі таблиці 3.4

Після проведення обчислень розраховано, що за витратами пального оптимальної моделі авто є MAN TGX 18.440. За вартістю ж відповідного палива всі автомобілі рівноцінні, бо однаково обладнані дизельними двигунами та використовують одне і те ж пальне для роботи. Щодо класу екологічності – дві автівки з трьох отримують максимальний бал, бо клас їх екологічності є найвищим. За критерієм вантажопід'ємності найвищий бал отримує DAF XF 105.460. За крейсерською швидкістю всі автомобілі мають приблизно однаково значення проте найбільш оптимальним є Mercedes Actros MP3.

Отже, оптимальним вибором для «Рабен Україна» буде тягач DAF XF 105.460, що поєднує в собі належні характеристики для задоволення потреб підприємства.

Щодо напівпричепів оптимальним значення об'єму буде максимальне, адже саме вона відповідає за максимальний об'єм вантажу, що зможе перевезти автомобіль одночасно. Для способів загрузки оберемо максимальне значення адже наявність всіх можливих можливих видів загрузки дозволяє використовувати напівпричепа портування вантажів будь-яких розмірів та видів упаковки що не перевищують габарити самого причепа. Оптимальним значення для вантажопідйомності буде максимальне визначає яку вагу вантажу зможу транспортувати авто одночасно. Щодо вартості технічного обслуговування та ціни оптимальним беремо мінімальне значення, адже це одні з основних витрат проекту.

Таблиця 3.7 – Нормування основних показників для напівпричепів

Характеристика	Оптимальне значення	Модель напівпричепа		
		Berger SAPL-24L	Shmitz SCS-24L	Schwarzmuller S1
Об'єм, м3	максимальне	0,95	1	0,95
Спосіб загрузки	максимальне	1	0,66	1
Вантажопід'ємність, т	максимальне	1	0,98	0,91
Вартість тех. обслуговування, грн/міс	мінімальне	0,84	1	0,88
Ціна	мінімальне	1	0,94	0,99
Підсумок		4,79	4,58	4,73

Складено автором на основі таблиці 3.6

З таблиці бачимо що за об'ємом оптимальним є напівпричеп Shmitz SCS-24L. Він не набагато більший від конкурентів, проте за способом загрузок він отримав найменше значення, в той час як решта отримують одиниці, бо через особливості своєї конструкції конкурентів.

За вартістю обслуговування та закупочною ціною напівпричепів результати різняться, з точки зору амортизації вигідніше буде Shmitz SCS-24L, а за початковою ціною закупки не має з'ємного даху і виключає можливість верхньої загрузки.

По вантажопідйомності напівпричепів всі є майже однаковими, і тільки Schwarzmuller S1 помітно менший від - Berger SAPL-24L.

За підсумковою оцінкою бачимо, що Berger SAPL-24L буде оптимальним вибором для «Рабен Україна», адже набрав найбільше значення балу.

Щоб визначити необхідну початкову суму для провадження проекту враховано всі основні початкові витрати (табл. 3.8). Вони включатимуть закупку автомобілів та напівпричепів, їх юридичне оформлення та оформлення обов'язкового страхування. Всі ці операції необхідні для законного встановлення автомобілів на баланс підприємства та початку їх використання у щоденній роботі.

Таблиця 3.8 - Початкові витрати

Стаття витрат	Витрати на од., грн	Кількість, од.	Сума, грн
Закупка тягачів	1 545 000	5	7725000
Закупка напівпричепів	250 800	5	1254000
Виготовлення номерного знаку	178,20	15	2673
Оформлення бланків техпаспортів	219	10	2190
Послуга сервісного центру для авто, вироблених не в Україні та СНД (в т.ч. і агрегатів)	590,15	10	5901,5
Збір на обов'язкове державне пенсійне страхування	0	10	0
Оформлення обов'язкового страхування для тягачів	2984	5	14920
Оформлення обов'язкового страхування транспортних засобів	589	5	2945
Витрати на оплату праці	12 098	2	24196
Загальні витрати			9 031 825,5

Розраховано автором на основі таблиць 2.4, 3.5, 3.6 та [28]

Цілком очікувано, що більшою часткою витрат є витрати на закупку тягачів та напівпричепів, інші витрат менш істотні але є обов'язковими для переведення автомобілів на баланс підприємства.

Супутніми є витрати по реєстрації автомобілів на державний облік, туди включають виготовлення номерів державного зразку оформлення бланку техпаспорту та послуги сервісного центру для встановлення на облік. Збір на обов'язкове державне пенсійне страхування відсутній адже за законодавством України сплачується лише за легкові автомобілі [29].

До витрат також включено оплату праці відповідальних за проект осіб. Планується залучення двох співробітників, що протягом виконання проекту будуть вести переговори із продавцями транспортних засобів, проводити тендер на закупівлю та готувати відповідну документацію.

Щоб зрозуміти, чи доцільним буде придбання автомобілів до свого автопарку, визначено планові витрати на їх експлуатацію за 1 календарний рік (табл. 3.9). Зокрема, витрати на технічне обслуговування, з розрахунку що планова вартість технічного обслуговування заявлена виробником буде відповідати дійсності.

Таблиця 3.9 - Планові витрати на експлуатацію власних авто у внутрішньоукраїнських перевезеннях

Стаття витрат	Витрати за рік, грн	К-сть, од	Сума, грн
Витрати на технічне обслуговування тягача	58800	5	294 000
Витрати на технічне обслуговування напівпричепа	31200	5	156 000
Витрати на оплату праці	143 200	8	1 145 600
Витрати на пальне В т.ч:	1809348,84	5	9046744,2
- при холостому пробігу	21,6л*25,8грн/л*333д=185574,24		
- з вантажем	189л*25,8грн/л*333д= 1623774,6		
Загальні витрати			10 642 344,2

Розраховано автором на основі таблиць 2.5, 3.5, 3.6

Для 5 автівок розраховано штат водіїв 8 чоловік що будуть працювати позмінно (графік роботи 4/2) та використовувати 24 дні на рік відпустки, місячні витрати на утримання 1 водія становлять 17 900грн що за рік складе 1 145 600 грн.

Найзначнішою статей витрат будуть витрати на пальне. Для розрахунку цього показника візьмемо середні дані по підприємству за 2017-й 2019-й роки та технічні характеристики автомобіля.

Отже маємо, що в середньому автомобіль проїжджає 420 кілометрів в день з вантажем та має 72 кілометри холостого ходу. При цьому споживання палива складе 21,6 л без вантажу та 189 л з вантажем.

За умови вартості дизельного пального 25,08 грн та середнього робочого часу 333 днів/рік, маємо витрати у 185 574,24 грн на холостий рух та 1 623 774,6 грн на рух з вантажем.

Таким чином, сумарні середні витрати на пальне за рік для однієї машини становитимуть 1 809 348,84 грн. Для всіх п'яти планових автівок – 9 046 744,2 грн.

Для порівняння розраховано також планові витрати (табл.3.10) за тих же умов, але при експедуванні тієї ж кількості автомобілів.

Таблиця 3.10 - Планові витрати на експлуатацію експедованих авто у внутрішньоукраїнських перевезеннях

Стаття витрат	Витрати на рік, грн	К-сть одиниць	Всього, грн
Фрахт перевізника	$20,70\text{грн} \cdot 492\text{км} \cdot 333\text{д} = 3391405,2$	5	16 957 026

Розраховано автором

Отже, бачимо, що витрати на експедований транспорт становитимуть 16 957 тис. грн та повністю залежать від ціни, що встановлює перевізник.

За умови використання власного транспорту економічний ефект складе $16\,957\,026 - 10\,642\,344,2 = 6\,314\,681,8$ грн економії у порівнянні з експедуванням автомобілів підрядників. За умов такого збільшення прибутку, для компанії було б позитивним, щоб термін окупності даного проекту склав не більше 2-х років.

Для реалізації закупівлі транспортних засобів підприємству пропонується залучити кредитні кошти, адже власний фінансовий стан не дозволить покрити таку значну інвестицію. Підприємству пропонується кредит строком на 4 роки, адже при кредитуванні на більший термін вірогідно відсоток буде більшим. Для відсотка по кредиту взято середнє значення кредитування банками України юридичних осіб (16%). На користь компанії піде те, що у квітні 2020 року на 2% була зменшена облікова ставка НБУ, що робить кредити більш доступними. Наразі вона становить 8%.

Для розрахунків враховано, що погашення кредиту буде здійснюватися ануїтетними платежами. В цьому випадку щомісячні виплати по кредиту для позичальника виходять однакові протягом усього терміну кредитування

незалежно від суми заборгованості, що залишилася. Щомісячний платіж включає в себе суму основного боргу і суму нарахованих відсотків по кредиту.

При розрахунку аннуїтетними платежами загальна сума виплат по позиції буде завжди вище, ніж при розрахунку диференційованими платежами, але зате аннуїтетная схема виплат більш доступна для позичальників, так як виплати розподілені рівномірно на весь термін кредиту. Більшість українських банків застосовують в розрахунках аннуїтетну схему погашення кредиту.

Отож, за умови сплати кредиту рівними частинами впродовж чотирьох років отримаємо наступну схему виплати (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Схема виплати кредитних коштів за проектом

Період	Щорічний платіж			Залишок заборгованості
	Загальний платіж	Тіло кредиту	Відсотки	
1 рік	3 071 573,64	1 751 220,49	1 320 353,17	7 280 605,01
2 рік	3 071 573,64	2 052 904,64	1 018 669,00	5 227 700,37
3 рік	3 071 573,64	2 406 560,16	665 013,49	2 821 140,20
4 рік	3 071 573,64	2 821 140,20	250 433,45	0,00
Всього по кредиту	12 286 294,6	9 031 825,49	3 254 469,11	

Розраховано автором

Отже, зі схеми виплати видно, що щорічний платіж складе 3 071 573,64грн, при чому загальна переплата по кредиту становитиме 3 254 469,11 грн

В дійсності для оцінювання проектів використовують декілька з наведених нижче показників (табл. 3.12): чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR).

Таблиця 3.12 – Структура доходів і витрат проекту за рік

Показник	Значення, грн	Загальна сума, грн
Доходи		
Виручка від продажу транспортних послуг	16 957 026	18 652 728,6
Націнка компанії за експедиційні послуги (10%)	1 695 702,6	
Витрати		
Обслуговування автопарку	10 642 344,2	13 713 917,84
Виплати по кредиту	3 071 573,64	

Розраховано автором на основі таблиць 3,9-3,11

Для обчислення даних показників необхідно розрахувати базові показники прибутковості проекту. Їх згрупуємо у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Основні економічні показники діяльності проекту

Період часу (t), рік	Інвестиції, тис. грн	Доходи (B_t), тис. грн	Витрати (C_t), тис. грн	$B_t - C_t$	$K_{\text{диск}}$	Чисті дисконтовані надходження	NPV
0	9 031,83				1,00		-9 031,83
1		18 652,73	13 713,92	4938,81	0,86	4247,38	-4784,45
2		18 652,73	13 713,92	4938,81	0,74	3654,72	-1129,73
3		18 652,73	13 713,92	4938,81	0,64	3160,84	2031,10
4		18 652,73	13 713,92	4938,81	0,55	2716,35	4747,45
5		18 652,73	10 642,34	8010,39	0,48	3844,98	8592,44
6		18 652,73	10 642,34	8010,39	0,41	3284,26	11876,7
Сумма						20908,53	

Складено автором на основі таблиць 3.8 і 3.11

Показники, що представлені вище, враховують фактор втрати грошима своєї вартості з часом і визначаються на основі приведення грошових потоків, які проходять через проект, до теперішнього часу за допомогою коефіцієнту дисконтування, що залежить від фіксованої ставки дисконту. Для обраного проекту ставку дисконту підбрано 16%, на основі середньоринкової ставки кредиту для юридичних осіб, адже за відсутності офіційно встановленої ринкової ставки відсотка ставка дисконту базується на ставці відсотка на можливі позики підприємства [30].

Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) проводиться за формулою 3.1.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати проекту у рік t ;

i – ставка дисконту (16%);

n – тривалість проекту.

$$NPV = 11\,876,7$$

Запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 11 876,7 тис. грн, що свідчить про його прибутковість у довгостроковій перспективі.

Далі визначено термін окупності інвестицій (DPP) за формулою 3.2:

$$DPP = \frac{|H_p|}{H_p + H_{p+1}} + T \quad (3.2)$$

де H_p – величина останнього від'ємного надходження, що є попередньою від року, в якому повністю покривають суму інвестицій;

H_{p+1} – дисконтовані надходження за рік, в який повністю покриваються інвестиційні вкладення;

T – попередній рік до повного покриття інвестиційних вкладень.

$$DPP = \frac{1129,73}{1129,73 + 2031,10} + 2 = 2,36$$

З розрахунків бачимо, що закупівля нових автомобілів до власного автопарку «Рабен Україна» окупить себе за 2,36 роки, що відповідає плановому терміну окупності, який був запропонований раніше.

Наступним розраховано індекс прибутковості. за формулою 3.3:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.3)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати проекту у рік t ;

i – ставка дисконту (16%);

n – тривалість проекту;

IC – сума початкових інвестицій.

$$PI = \frac{11\,876,7}{9\,031,83} = 1,31$$

Проект доцільно приймати, оскільки індекс прибутковості для нього становитиме 1,31. Це значення означає, що через 6 років прибуток становитиме 131% від вкладених в нього інвестицій.

Наступним розраховано дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій, за формулою 3.4:

$$DROI = PI - 1 \quad (3.4)$$

де PI – індекс прибутковості відповідного проекту.

$$DROI = 1,31 - 1 = 0,31$$

Для пропонованого проекту індекс прибутковості становить 0,31, що є позитивним значенням і свідчить про доцільність його затвердження.

Виразуємо коефіцієнт вигод-витрат. Це відносний показник ефективності інвестицій. Він показує рівень доходу, що отримується на одну гривню інвестицій, з урахуванням тимчасової вартості грошей. Розрахунок проведено за

формулою 3.5:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.5)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t - витрати проекту у рік t ;

i - ставка дисконту (16%);

n - тривалість проекту.

$$BCR = \frac{60\,994,43}{43\,370,16} = 1,4$$

Інвестування у проект буде доцільним, оскільки в процесі експлуатації на 1 вкладену гривню буде припадати 1,4 грн, що є більшим за 1.

Для зручності підсумкового аналізу економічної ефективності від впровадження проекту, отримані значення зведено у табл. 3.13. На основі загального аналізу можна буде зробити фінальний висновок.

Таблиця 3.13 - Показники оцінювання проекту

Показники	Значення	Характеристика	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	11 876,7	Якщо $NPV > 0$ — проект можна приймати; $NPV = 0$ — проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ - проект збитковий	Проект прибутковий
Індекс прибутковості (PI)	1,31	Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.	Проект є прибутковим
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	0,31	Якщо DROI більше 0 – проект доцільно приймати.	Проект приймається
Дисконтований термін окупності	2,36 роки	Термін окупності проекту має відповідати очікуванням компанії.	Проект приймається

інвестицій (DPP)			
Показник вигід/витрат (BCR)	1,4	Доцільно фінансувати проект з коефіцієнтами BCR більшими або рівними одиниці.	Проект приймається

Складено автором

Після детального аналізу фінансової складової проекту можемо з впевненістю говорити про те, що проект є прибутковим і прийнятним.

За 6 років його експлуатації чистий дисконтований дохід планується отримати на рівні 11876,7 тис. грн, що є доволі вагомим внеском у доходи компанії.

Враховуючи розраховані економічні показники ефективності проекту, можна з упевненістю сказати, що проект є доцільним, адже всі 5 показників свідчать про його позитивний ефект. Його доволі швидка окупність має зацікавити керівництво компанії у подібній інвестиції, адже сама реалізація проекту не потребує вагомих зусиль, таких як створення окремого структурного підрозділу, підготовки значного об'єму документації, проведення маркетингових досліджень, залучення інших компаній тощо

Отже закупівля п'яти додаткових транспортних засобів дозволить компанії оптимізувати свою транспортну роботу та залучити додатковий прибуток.

Висновки до розділу

При розгляді впливу ризиків на діяльність компанії виявлено, що найбільше збитків спричиняється саме по вині перевізників. Сюди враховано як спізнення на доставку, так і псування вантажу що впливає не тільки на рівень прибутку компанії, але й на її імідж серед конкурентів, адже при виконанні транспортування перевізник дії від обличчя «Рабен Україна». Саме це й зумовило направленість запропонованого проекту з оптимізації діяльності.

Компанії пропонується приділити більшу увагу до вибору перевізників, для чого визначено основні критерії їх оцінки із методикою відбору. Такий спосіб дозволить відмовитись від менш надійних перевізників на користь більш досвідчених, що мають всі належні документи та позитивні відгуки.

Також підприємству пропонується розширити власний автопарк з метою відмови від співпраці з підрядниками на найбільш важливих ділянках роботи, зокрема пропонується залучати власні авто при перевезеннях між розподільчими центрами, адже такі перевезення є регулярними що забезпечує стабільність і мінімізує простої ТЗ. До того ж такі перевезення часто є збірними, що означає консолідацію великої кількості окремих вантажів у одному автомобілі і при його спізненні або ж недбалості водія на маршруті відповідальність для експедитора настає по всім цим вантажам.

Підприємству пропонується закупити до власного автопарку 5 автопоїздів для власних потреб. З поміж найпопулярніших марок і моделей тягачів та напівпричепів обрано найбільш відповідні до вимог компанії. Їх перевагою з-поміж інших є відносно невелика вартість, прийнятні технічні характеристики та недороге технічне обслуговування впродовж терміну експлуатації.

Для наведеного проекту пропонується залучити нову техніку, адже вона потребуватиме менших вкладень в амортизацію та матиме вищу ринкову вартість за потреби продажу. При залученні такого транспорту у перевезеннях витрати на його експлуатацію становитимуть 10642,34 тис.грн в той час як

використання підрядників на такій самій роботі обійдеться у 16 957,03 тис.грн. Отже, економічний ефект від цього становитиме 6 314,68 тис.грн.

З огляду на наявний фінансовий стан підприємства йому пропонується залучити на реалізацію цього проекту кредитні кошти. В такому випадку загальна переплата по проекту становитиме 3 254,47 тис.грн. Виплачувати кредит підприємство матиме впродовж 4 років за ануїтетною схемою погашення.

За наведених умов впродовж 6 років реалізації проекту компанія отримає 20 908,53 тис.грн чистих дисконтованих надходжень. Чистий дисконтований дохід становитиме 11 876,7 тис.грн. Термін окупності інвестицій складе 2,36 років.

Решта розрахованих показників, таких як дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестиції, індекс прибутковості проекту та коефіцієнт вигод-витрат характеризують наведений проект як доцільний до реалізації.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження питання організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства слід мати на увазі, що в сучасному світі під час постійної трансформації економіки ключовим аспектом є саме логістична система, яка забезпечує життєдіяльність країни в цілому.

Таким чином було визначено, що поняття транспортно-експедиційної діяльності означає взяття на себе відповідальності за процес фізичного переміщення товару від виробника до кінцевого клієнта, або ж, узагальнено, від постачальника до одержувача.

Транспортно-експедиційна діяльність є окремою системою логістичного комплексу, тож більшість сучасних дослідників вважають, що цей процес потрібно виділяти із загальної системи транспортного обслуговування та регулювати окремо.

Під час виконання дипломної роботи були вивчені питання організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства ТОВ «Рабен Україна». В результаті цього дослідження було визначено сутність транспортно-експедиційної діяльності з використанням наукових видань та праць провідних науковців даної сфери. Спираючись на дані підприємства та фінансову звітність проведено аналіз та охарактеризовано транспортно-експедиційну діяльність ТОВ «Рабен Україна». Визначено ефективність діяльності ТОВ «Рабен Україна», шляхом розрахунку фінансових показників та техніко-експлуатаційних характеристик. Методом «мозкового штурму» та експертних оцінок здійснено аналіз загроз в транспортно-експедиційній діяльності ТОВ «Рабен Україна», визначено найбільш суттєві з них. Розроблено проєкт з удосконалення транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «Рабен Україна», шляхом розширення власного автопарку компанії;

В роботі було виявлено основну групу ризиків що впливають на ефективність діяльності підприємства та викликають найбільшу частку фінансових збитків. Ефективним рішенням наведених проблем є розширення власного автопарку компанії, адже це дозволить скоротити ланцюг підрядників у

виконанні замовлень та здешевити перевезення. Також в роботі обгрунтовано доцільність детального зваження окремих критеріїв при виборі оптимального перевізника.

Запропоноване рішення вдосконалення транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «Рабен Україна» є економічно обгрутованим та сприяє оптимізації витрат на логістичну діяльність, покращує взаємодію структурних підрозділів та скорочує ланцюг бізнес-процесів при виконанні замовлення.

Отже, як підсумок можна стверджувати, що важливим етапом в оптимізації транспортно-експедиційної діяльності підприємства є приділення уваги до мінімізації ризиків. Адже діяльність таких компаній є посередницькою – експедитор виступає і замовником, і виконавцем у кожному з перевезень. І чим довшим є ланцюжок підрядників, тим більше потенційних ризиків виникає, а вірогідність їх настання підвищується. Тож, ретельний відбір перевізників та збільшення частки власного транспорту в автопарку допоможе оптимізувати як логістичне обслуговування компанії, так і забезпечить збільшення прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородулина С.А., Логинова Н.А. Назвитие транспортно-экспедиционной деятельности предприятий с позиции клиентоориентированного подхода. *Вестник СибАДИ*, 2014. № 6 (40). С. 112-118.
2. Гоберман И.М. Централизованные перевозки грузов автомобильным транспортом. Москва: Автотрансиздат, 1960. 208 с.
3. Афанасьев Л.Л. Автомобильные перевозки. Москва: Транспорт, 1977. 240 с.
4. Тульчинский Л.И. Транспортно-экспедиционный финансовый план. Москва: Транспорт, 2002. 128 с.
5. Гаранина Л.И. Организация транспортно-экспедиционного обслуживания населения. Москва: Транспорт, 1991. 144 с.
6. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність. Підручник. Харків: ХНАДУ, 2012. 352 с.
7. Флорова А.Т. Совершенствование системы транспортно-экспедиционного обслуживания в крупных транспортных центрах: автореф. дис.. ... канд. экон. наук: Москва, 2005. 18 с.
8. Ревуцкая Т.В. Партнерство перевозчика и экспедитора – миф или реальность? *Логистика: проблемы и решения*. 2013. № 2. С. 48–53.
9. Ковалев Р.Н., Яценко А.В. Транспортно-экспедиционная деятельность: учеб. пособие. Екатеринбург, УГЛТУ, 2016. 87 с.
10. Гаврилко Т.О., Сафонова Т.І. Транспортно-експедиторські послуги: чинники впливу та напрями підвищення якості. *Проблеми підвищення інфраструктури*. 2011. №29. С. 111-117.
11. Войцех С.В. Транспортно-експедиційна діяльність за кордоном. *Вестник. Новые решения в современных технологиях*. 2008. №12. С. 24-27.
12. Нагорний Є.В, Наумов В.С. Развитие и современное состояние транспортно-экспедиционного обслуживания предприятий и организаций в Украине. *Вестник ХНАДУ*. 2009. №44. С. 45-49.
13. Давідіч Ю.О. Конспект лекцій з дисципліни «Ефективність транспорту».

Харків: ХНУМГім. О. М. Бекетова, 2019. 74 с.

14. Широкова А.В. Особенности современного аутсорсинга в логистике. *Известия Тульского государственного университета*. 2014. №3-1. С. 320-326.

15. Запара В.М., Продащук С.М, Кравець А.Л. Транспортно-експедиторська діяльність: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 214 с.

16. ТОВ «Рабен Україна» : вебсайт. URL: <https://ukraine.raben-group.com> (дата звернення 17.04.2020).

17. Бычков В.П. Экономика автотранспортного предприятия : учебник. Инфра-М, 2006. 384 с.

18. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність : підручник. Харків: ХНАДУ, 2012. 352 с.

19. Неруш Ю.М. Транспортная логистика : учебник для академического бакалавриата. Красноярск: Издательство Юрайт, 2017. 351 с.

20. Інформаційний ресурс YouControl : вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8743159&tb=file> (дата звернення 02.05.2020).

21. Обирина К.Н. Риски в транспортно-экспедиционной деятельности *Логистика и управление цепями поставок*. 2014. 441-442 с.

22. Легостаева Н.В. Управление рисками в транспортно-экспедиторских компаниях: автореф. дис... .. док. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2011. 21 с. URL: https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01004995945.pdf

23. Доценко І.О. Методичні основи оцінки ризиків підприємницької діяльності як складової системи управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. №5(4). 2011. 171-176 с.

24. Офіційний дилер DAF в Україні : вебсайт. URL: <https://daf.ua/>

25. Офіційний дилер MAN в Україні: вебсайт. URL: <https://man-service.com.ua/technique-on-stock/> (дата звернення 11.05.2020).

26. Офіційний дилер Mercedes в Україні : вебсайт. URL: <http://www.mercedes.dp.ua/> (дата звернення 11.05.2020).

27. Офіційний дилер вантажної техніки в Україні : вебсайт. URL: <https://avtek.ua/> (дата звернення 12.05.2020).
28. Регіональний сервісний центр МВС в м.Києві : вебсайт. URL: <http://kyiv.hsc.gov.ua/> (дата звернення 12.05.2020).
29. Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України 400/97-ВР від 01.01.2018 - підстава 2148-VIII / Верховна Рада України : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/400/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 13.05.2020).
30. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Зменшення корисності активів»: Наказ Міністерства Фінансів України №817 від 24.12.2004, редакція від 10.01.2012 – підстава z1556-11 : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05> (дата звернення 13.05.2020).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Визначення важливості факторів ризику експертним методом

№	Фактор ризику	Наслідок ризику	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Сер. знач.
З боку клієнта						
1	Шахрайські дії з боку клієнта	Подання заяви в суд на недобросовісного клієнта. Витрати на судові збори, втрачена вигода, виникнення безнадійної дебіторської заборгованості.	9	7	8	8
2	Некоректне оформлення товаросупровідних документів відправником	Затримки у оформленні товару отримувачем, пропуску його на кордоні, або ж повна їх неможливість. Виникнення затримки доставки наступних вантажів для збірного авто. Нарахування експедитором штрафу за простої.	1	1	3	2
3	Вісутність печатки отримувача на товаро-транспортній накладній	Клієнт може заявити про недовідання вантажу в суді. Без підтвердження печаткою – він має змогу отримати відшкодування, що тягне за собою витрати.	1	1	1	1
4	Неготовність вантажу в обумовлений договором термін	Виникає упущена вигода експедитора та перевізника внаслідок простою авто. Нарахування штрафних санкцій.	3	2	4	3
5	Брак місця на складі одержувача	Виникає упущена вигода експедитора та перевізника внаслідок простою авто. Нарахування штрафу	2	4	3	3
6	Затримка сплати митних зборів при оформленні імпорту	Нарахування штрафних санкцій за простої, затримка або спізнення на доставку.	3	3	3	3
7	Неналежне пакування вантажу	Зрив доставки, нарахування штрафних санкцій на клієнта.	5	4	6	4

Продовження таблиці А.1

8	Надання некоректних параметрів вантажу	Пошкодження вантажу, втрата їм товарного вигляду. Додаткові витрати часу на врегулювання ситуації.	4	6	5	5
9	Несвоєчасна оплата послуг	Затримка оплати перевізника, як наслідок – погіршення ділових відносин. Зменшення грошового обороту.	5	3	6	5
З боку перевізника						
10	Втрата або пошкодження вантажу	Через недбалість перевізника вантаж втрачено, або ж зіпсовано товарний вигляд	9	9	9	9
11	Спізнення на доставку	Через необ'єктивні причини авто спізнюється на доставку	10	10	10	10
12	Режим роботи/відпочинку водія	Порушення режиму роботи/відпочинку водія внаслідок затримок з будь-якої сторони	3	2	4	3
13	Відсутність страхування відповідальності перевізника	Надання некоректного або недійсного полісу добровільного страхування відповідальності	5	5	8	6
14	Технічна несправність транспортного засобу	Поломка або технічна несправність автомобіля	5	5	7	5
15	Відсутність належної комунікації з перевізником	Перевізник не здатний своєчасно надати актуальну інформацію щодо стану авто, його місцезнаходження, тощо.	7	9	5	7
16	Перевантаження авто через неправильне розміщення вантажу в транспортному відсіку	Водій некоректно проконтролював розміщення вантажу в автомобілі, внаслідок чого виникає перегруз авто по осях.	4	4	4	4
17	Надання некоректної інформації про транспортний засіб	Оформлення документів, що заздалегідь потребують інформації про авто некоректно.	3	5	1	3

Продовження таблиці А.1

18	Відсутність або несправність термореєстратора на рефрижераторних напівпричепах	Термореєстратор рефрижераторного напівпричепу не працює, або ж працює некоректно, внаслідок чого неможливо прослідкувати режим транспортування.	3	3	3	3
19	Неподача авто під завантаження внаслідок затримання його на попередній вигразці	Затримка подачі авто, або ж відмова від завантаження, внаслідок затримання авто з попереднім вантажем	7	6	8	7
20	Водій не присутній на завантаженні або вивантаженні	Відсутність поміток про стан вантажу та хід загрузки/вигразки авто внаслідок відсутності водія на погрузці	5	5	5	5
21	Різке підвищення попиту на вантажні перевезення	Підвищення фрахту перевезення внаслідок підвищеного попиту	7	6	8	7
З боку експедитора						
22	Брак місця на складі	Неможливість обслуговування клієнтів через брак вільного місця на складі	4	3	5	4
23	Відсутність вільного складського обладнання	Затримки розвантаження та завантаження вантажів	3	3	3	3
24	Погіршення якості логістичного обслуговування	Підвищення невдоволеності клієнтів наданими послугами	8	6	10	8
25	Різке збільшення собівартості перевезення	Перевищення собівартості послуги договірної ціни на неї.	9	10	8	9
З боку держави та законодавства						
26	Введення недосконалої системи розподілу дозволів на міжнародні перевезення	Штрафні санкції, що підлягають виплаті клієнту у сумі, затвердженій договором.	5	6	4	5
27	Невідповідність транспортної інфраструктури країни	Збільшення витрат на амортизацію, простій автомобілів для технічного обслуговування	3	3	3	3

Продовження таблиці А.1

28	Закінчення квоти дозволів на міжнародні перевезення, їх відсутність в пунктах видачі	Зменшення кількості перевезень у країни з браком дозволів, як наслідок – упущена вигода.	7	6	8	7
29	Утворення черг на переходах кордону з Україною	Нарахування клієнтом штрафу за спізнення у сумі, затвердженій договором.	5	5	5	5
30	Форс-мажорні обставини	Додаткові витрати на засвідчення форс-мажору торгово-промисловою палатою, можливий зрив поставки.	4	6	2	4
31	Різка зміна курсу валют	Зменшення прибутку внаслідок скорочення доходу від контрактів, закріплених у валюті.	4	5	3	4
32	Підвищення ціни на пальне	Збільшення собівартості на транспортні послуги для клієнтів.	2	2	2	2
33	Сповільнення або припинення роботи переходів через кордони	Спізнення чи повний зрив доставки. Нарахування клієнтом штрафу за спізнення у сумі, затвердженій договором.	3	4	2	3

Розроблено автором на основі даних ТОВ «Рабен Україна»

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Експертна оцінка важливості критеріїв вибору перевізника

Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середньозважена вага критерію
Вартість перевезення, грн	1	0,9	0,9	0,9
Час доставки, год	0,8	0,8	0,8	0,8
Час роботи на ринку, р	0,5	0,2	0,2	0,3
Наявність CMR-страхування	1	1	1	1
Тип транспортного засобу	0,4	0,5	0,3	0,4
Наявність необхідної документації	1	1	1	1
Оцінка комунікації	0,6	0,5	0,7	0,6
Оцінка відгуків	0,8	1	1	0,9

Розроблено автором